Niveau(x) d'enseignement : 1 Numéro EDUQ : 9170741
Centre d'intérêt : 140

Savard T., Gisèle.

Evaluation de l'intégration de la Commission scolaire Valin / par Gisèle Savard T. -- [Québec (Province)] : G. Savard T., 1980.
204 f. en foliotation multiple ; 28 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique (MAP)". Comprend une bibliogr.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Intégration scolaire * Commission scolaire intégrée * Evaluation

Identificateur(s) de nom : Commission scolaire Valin (Chicoutimi, Québec)

L'objectif de ce projet d'intervention est d'élaborer le plan d'évaluation de la situation actuelle de l'organisation et du fonctionnement de la Commission scolaire Valin, c'est-à-dire un an après son intégration. Pour ce faire, l'auteure décrit dans une première partie le système scolaire québécois puis l'évolution historique dans laquelle ont oeuvré les artisans de l'intégration scolaire sur le territoire Saguenay ainsi que la structure organisationnelle et fonctionnelle de la Commission scolaire Valin. La deuxième partie présente la problématique de cette situation d'évaluation. L'auteure y expose une définition, les objectifs, les fonctions, les limites de l'évaluation. Puis elle introduit les techniques et les instruments utilisés qui ont servi à l'évaluation proprement dite : questionnaire s'adressant aux commissaires afin d'évaluer leur degré de satisfaction, de motivation et d'implication en regard de l'intégration. Finalement, l'auteur procède à l'analyse des résultats qui conduit à la formulation des recommandations suivantes : 1. utiliser la planification stratégique ; 2. reproduire et opérationnaliser les objectifs fixés lors de l'intégration ; 3. faire la mise à jour des tâches et responsabilités résultant de la délégation des pouvoirs ; 4. assurer le lien entre l'administration de l'enseignement du primaire et du secondaire au plan pédagogique ; 5. prévoir et réaliser un plan d'évaluation continue.

Type de document :

INT
279

917074

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

EVALUATION DE L'INTEGRATION DE LA COMMISSION SCOLAIRE VALIN

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

LE CENTRE DE DOCUMENTATION E.N.A.P.

PAR
GISELE SAVARD T.
PROMOTION 1977-1980
(TEMPS PARTIEL)

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE (MAP)

MARS 1980

7271404
BADAMO

INT
279

7170741

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

EVALUATION DE L'INTEGRATION DE LA COMMISSION SCOLAIRE VALIN

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

LE CENTRE DE DOCUMENTATION
E. N. A. P.

PAR

GISELE SAVARD T.

PROMOTION 1977-1980

(TEMPS PARTIEL)

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE (MAP)

MARS 1980

7271404
BADADUQ

10-0727 M/0

AVANT-PROPOS

Il me fait plaisir d'exprimer en quelques mots, mes plus sincères remerciements et de signifier mon appréciation à toutes les personnes qui ont contribué de quelque façon à la réalisation de ce projet d'intervention.

Mes témoignages s'adressent à: mon conseiller, Monsieur Guy Mineault, professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi, qui m'a prodigué de judicieux conseils dans la conduite rationnelle de cette étude; mon superviseur, Monsieur J.-B. Potvin, directeur général à la Commission Scolaire Valin qui m'a fourni une aide appréciable quant à la communication d'informations essentielles et pour m'avoir octroyé le présent mandat; aux commissaires et spécialement à Madame Monique Blanchette, présidente du Conseil des commissaires; au personnel de cadre pour leur accueil chaleureux et pour les renseignements donnés et, notamment lors des rencontres effectuées.

En terminant, je voudrais souligner la magnifique collaboration de Mesdames Michèle Simard et Monique Simard pour avoir rempli les fonctions de secrétariat qu'a exigées la production de ce document.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS..... i

TABLE DES MATIERES..... ii

LISTE DES SCHEMAS ET TABLEAUX..... vii

INTRODUCTION..... ix

MANDAT..... xii

PREMIERE PARTIE

CHAPITRE I LE SYSTEME SCOLAIRE

Introduction.....
1.0 Définition..... 2
1.1 Juridictions..... 2
1.2 Finalités et objectifs de l'éducation scolaire.... 3
1.2.1 La personne..... 3
1.2.2 L'école..... 4
1.2.3 Les valeurs de l'éducation scolaire..... 5
1.2.4 Les objectifs..... 6
1.3 Particularité du système scolaire..... 6
1.4 Les principaux intervenants..... 7

CHAPITRE II L'INTEGRATION SCOLAIRE

2.0 Contexte historique.....
2.1 Situation avant 1964..... 8
2.2 En 1964..... 8
2.3 Situation avant 1968..... 9
2.4 Regroupement volontaire..... 9
2.5 Loi 27 (71)..... 10
2.6 Description d'un changement managérial..... 10
2.7 Objectifs de l'intégration..... 11
2.7.1 Objectif général..... 13
2.7.2 Objectifs particuliers..... 13
2.8 Stratégie utilisée..... 13
2.8.1 Phase I, phase précédant la décision de principe par les quatre (4) commissions scolaires..... 15
2.8.2 Phase II, opérationnalisation de la décision 15
2.8.3 Phase III, implantation (1er juillet 1978).. 19
23

CHAPITRE III STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET FONCTIONNELLE DE LA COMMISSION SCOLAIRE VALIN

3.1 Structure organisationnelle..... 26
3.1.1 Statut de la commission scolaire..... 26
3.1.2 Rôle de la commission scolaire..... 28
3.1.3 Mode de fonctionnement..... 28
3.1.4 Principaux pouvoirs et devoirs des commissaires 30
3.1.5 Comité d'école et Comité de parents..... 31
3.2 Structure fonctionnelle..... 32
3.2.1 Les principes..... 32
3.2.2 La structure..... 33

DEUXIEME PARTIE

CHAPITRE IV L'EVALUATION DE L'INTEGRATION

4.0 Problématique de la situation actuelle..... 37
4.1 Modèle d'analyse 37
4.2 Définition de l'évaluation..... 40
4.3 Objectifs de l'évaluation..... 40
4.4 Fonctions de l'évaluation..... 41
4.5 Limites de l'évaluation 41
4.6 Etapes de réalisation du plan 41

CHAPITRE V EVALUATION DE LA "SATISFACTION" DES ADMINISTRATEURS ELUS (COMMISSAIRES)

Introduction..... 44
5.0 Méthodologie..... 45
5.1 Clientèle visée..... 45
5.2 Cueillette des données..... 46
5.3 Analyse des données..... 47
5.3.1 Le commissaire et sa fonction..... 47
5.3.2 Le commissaire et son équipe de travail..... 47
5.3.3 Le commissaire et les divers aspects de sa fonction..... 48
5.3.4 Le commissaire et sa satisfaction au travail 48
5.3.5 Le commissaire et ses relations avec le personnel de cadre 49
5.3.6 Le commissaire et les comités 49
5.3.7 L'infulence actuelle des groupes ou des personnes 49
5.3.8 L'influence que devrait avoir des groupes ou des personnes 50
5.3.9 a) Le personnel de cadre et les décisions importantes..... 51
b) Les employés et les décisions importantes 51

5.3.10 a) Le personnel de cadre et les décisions qu'il devrait prendre 51
b) Les employés et les décisions qu'ils devraient prendre..... 51
5.3.11 Accord ou désaccord avec certains énoncés.. 52
5.3.12 Information transmise par le personnel de cadre 53
5.3.13 Accord ou désaccord avec d'autres énoncés.. 53
5.3.14 Echanges concernant la fonction de commissaire avec des groupes ou des personnes..... 53
5.3.15 Echanges concernant des sujets autres que la fonction de commissaire..... 54
5.3.16 Communication d'informations par les commissaires au directeur général et du personnel de cadre 54
5.3.17 Informations provenant d'autres personnes.. 54
5.3.18 Méthodes utilisées pour résoudre un conflit 55
5.3.19 Conditions..... 55
5.3.20 Sentiment de responsabilité..... 55
5.3.21 Attitude et comportement..... 58
5.3.22 Objectifs de l'intégration..... 58
5.3.23 Modification de la motivation à la fonction de commissaire..... 59
5.3.24 L'organisation actuelle en relation avec les besoins du milieu..... 60
5.3.25 Evaluation de l'objectif général..... 60
5.3.26 Informations générales..... 61

CHAPITRE VI INVENTAIRE DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL

6.0 Motivation et objectifs..... 63
6.1 Compilation et analyse des données..... 63
6.1.1 Motivation au travail..... 63
6.1.2 Objectifs concernant l'intégration du primaire et du secondaire..... 65
6.1.3 Organisation actuelle et besoins du milieu.. 67
6.1.4 Structure de la C.S.V. et l'humanisation.... 68
6.2 Relation: besoins et objectifs..... 70
6.3 Postulat..... 72
6.4 Méthodologie..... 72
6.5 Clientèle visée..... 73
6.6 Analyse des données..... 73
6.7 Description des systèmes de besoins..... 80
6.7.1 Besoins physiologiques..... 80
6.7.2 Besoins de sureté et sécurité..... 81
6.7.3 Besoins de solidarité..... 82
6.7.4 Besoins du "moi"..... 82
6.7.5 Besoins d'épanouissement..... 83

CHAPITRE VII INVENTAIRE DES CHANGEMENTS

7.1 Objectifs..... 84
7.2 Méthodologie..... 84

7.3 Personnes rencontrées..... 84
7.4 Guide d'entrevue..... 85
7.5 Résultats des entrevues..... 85
7.6 Considérations..... 89

TROISIEME PARTIE

CHAPITRE VIII LES RECOMMANDATIONS

CONCLUSION..... 94

BIBLIOGRAPHIE.....

ANNEXE I Lettre confirmant le mandat.

ANNEXE II Lettre acceptant ce mandat

ANNEXE III Lettre adressée aux commissaires

ANNEXE IV Questionnaire: évaluation de la "satisfaction" des administrateurs élus.

ANNEXE V Compilation des données

ANNEXE VI Lettre adressée au personnel de cadre

ANNEXE VII Questionnaire: inventaire de la motivation

ANNEXE VIII Grille d'entrevues

LISTE DES SCHEMAS ET TABLEAUX

LISTE DES SCHEMAS ET TABLEAUX

		Page
1 -	Carte: Le territoire de la Commission Scolaire Régionale du Saguenay	12
2 -	Schéma: Niveaux décisionnels (intégration).	25
3 -	Organigramme de la Commission Scolaire Valin.	27
4 -	Schéma: Unités de la structurelle fonctionnelle.	35
5 -	Schéma: Modèle de mise à exécution des décisions publiques.	38
6 -	Schéma: Plan d'évaluation.	42
7 -	Schéma: Compilation des données.	63
8 -	Schéma: Processus stratégique.	71
9 -	Tableau: Personnel de cadre d'école.	75
10 -	Tableau: Personnel de services.	75
11 -	Tableau: Personnel de cadre.	76
12 -	Graphique: Personnel de cadre d'école.	77
13 -	Graphique: Personnel de cadre de services.	78
14 -	Graphique: Personnel de cadre.	79

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Dans le cadre du programme de maîtrise en administration publique, la présente étude consiste, d'une part, à satisfaire aux exigences de ce programme dispensé par l'Ecola Nationale d'Administration Publique et, d'autre part, contribue à répondre au mandat qui m'a été confié par le Directeur général de la Commission Scolaire Valin. (annexe I) Cette étude est susceptible d'aider à l'actualisation d'objectifs politiques, administratifs et pédagogiques, en vue d'une plus grande efficacité au sein de cet organisme. Acceptation du mandat: (annexe II).

Au début, le mandat (que vous retrouvez aux pages suivantes) paraissait fort étendu; mais, après en avoir discuté avec les personnes concernées et préoccupées par le sujet, celui-ci a été précisé.

Reconnaissant les énergies dépensées ainsi que le temps considérable qui avait été consacré pour réaliser une décision de nature politique ayant pour effet de modifier une structure existante centralisée administrant l'enseignement de niveau secondaire, reconnaissant le gigantisme de l'administration de la Régionale Saguenay, et étant donné l'insatisfaction des commissaires exerçant leurs fonctions à deux (2) paliers d'administration, il est bien naturel que les commissaires désirent connaître l'image de la situation actuelle après plus d'un an de fonctionnement, à savoir: -les objectifs fixés lors de l'intégration sont-ils atteints?

-est-ce que ce changement a contribué à bonifier l'administration proprement dite et l'administration pédagogique?

-les administrateurs élus sont-ils satisfaits ou plus satisfaits dans l'exercice de leurs fonctions, tâches et responsabilités?

La première partie de ce document nous apparaît à la fois essentielle parce qu'elle constitue un préalable à la compréhension de la dynamique des intervenants et un apport informatif en ce qui concerne le système scolaire et ses paramètres, l'évolution historique dans laquelle ont oeuvré les artisans de l'intégration sur le territoire Saguenay ainsi que la structure organisationnelle et fonctionnelle de la Commission Scolaire Valin; secondaire, parce que cette partie n'est pas à notre avis, le coeur de l'étude.

La deuxième partie présente la problématique devant laquelle nous nous retrouvons face à l'évaluation. Nous y exposons une définition, les objectifs, le plan, les fonctions et les limites de l'évaluation. Nous y introduisons les techniques et les instruments utilisés qui ont servi à l'évaluation proprement dite, nous procédons à l'analyse des résultats qui conduisent à la formulation des recommandations que nous retrouvons dans la troisième partie.

LE MANDAT

LE MANDAT

Faisant suite à la décision prise par les commissaires du territoire Saguenay et après un an de fonctionnement, le Conseil des commissaires de la Commission Scolaire Valin demande au directeur général, Monsieur J.-B. Potvin, de procéder à l'évaluation de l'intégration sous les volets suivants:
- politique
- administration proprement dite
- administration pédagogique

à partir de l'objectif général et des objectifs particuliers fixés lors de l'intégration.

Mon intervention se situe dans une démarche-conseil auprès du directeur général pour qu'il procède à une évaluation dans les délais prévus. Le mandat qui m'a été confié est d'élaborer le plan d'évaluation de la situation actuelle de l'organisation et du fonctionnement de la Commission Scolaire Valin. Les principales phases de ce plan consistent à poser le diagnostic de la situation, à utiliser des techniques et des instruments d'évaluation, faire la cueillette et la compilation des données, analyser les résultats, suggérer des recommandations, afin de permettre aux commissaires, "de juger des résultats immédiats, de réajuster des situations, s'il y a lieu, et, probablement, de définir des objectifs à court et à long terme".(1)

---

(1) Extrait du "Rapport de la Présidente", de la Commissaion Scolaire Valin, mai 1979

PREMIERE PARTIE

CHAPITRE I

LE SYSTEME SCOLAIRE

INTRODUCTION

Le présent chapitre décrit succinctement le système scolaire au Québec. Il élabore les finalités et les objectifs de l'éducation et dépeint les principaux paramètres du système éducatif, d'une part. Et, d'autre part, il expose les divers événements qui ont contribué à réaliser "l'intégration scolaire" à l'intérieur du contexte historique du du système éducatif québécois.

1.0 DEFINITION

Garant nous définit la législation ou le droit scolaire comme "une branche du droit qui englobe toutes les règles se rapportant à l'organisation et au fonctionnement du système scolaire. Le terme "droit" serait préférable à "législation", car ce dernier ne s'applique strictement qu'à l'une des sources du droit, soit la loi. C'est pour nous conformer aux usagers du milieu scolaire que nous utiliserons le terme "législation" au sens large.

Les termes "scolaire" et "système scolaire" sont aussi des termes vagues qui peuvent, cependant, signifier l'ensemble des

réalités qui seront régies par cette branche du droit. La législation scolaire comprend l'ensemble des règles relatives à l'organisation et au fonctionnement des services de l'enseignement, ainsi que des services administratifs reliés à l'enseignement et qui lui sont propres". (2)

1.1 JURIDICTIONS

En vertu de l'article 93 du B.N.A. Act., chacune des provinces du Canada, notamment la Province de Québec a juridiction exclusive en matière d'éducation. Elle peut à ce sujet décréter toutes les lois qui lui conviennent, pourvu évidemment que rien dans ces lois ne cause préjudice aux droits et privilèves conférés lors de l'Union aux catholiques et aux protestants. Donc, les écoles publiques de la Province de Québec relèvent exclusivement de la législature provinciale.

1.2 FINALITES ET OBJECTIFS DE L'EDUCATION SCOLAIRE

Préciser les finalités de l'éducation, c'est décrire quel type

---

(2) Garant, Patrice, "Droit et législation scolaire", Montréal, McGraw Hill, 1974, p.1

de femme et d'homme est souhaitable pour notre société. Le principal but du système éducatif est de fournir un ensemble de services destinés aux individus ou aux groupes de la société dont ils peuvent bénéficier de toutes les ressources mises à leur disponibilité afin qu'ils puissent vivre des activités éducatives leur permettant de développer leurs aptitudes et leurs potentialités, d'acquérir des habilités et des connaissances nécessaires au développement de leur croissance personnelle et à l'organisation autonome de leur vie collective.

1.2.1 La personne

"L'éducation au Québec veut être accessible à tous. Le Gouvernement, en accord avec la Charte québécoise des droits et libertés de la personne et la Déclaration des droits de l'enfant, entend respecter la dignité et l'égalité des personnes en rendant l'éducation toujours plus accessible et en fournissant à tous la chance d'atteindre leur plein épanouissement." (3)

---

(3) Ministère de l'Education, l'école québécoise; énoncé de politique et plan d'action, éditeur officiel du Québec, 1979, page 26.

L'éducation au Québec vise à développer la personne dans toutes ses dimensions: physique (corps), intellectuelle, affective, sociale, morale et/ou religieuse.

1.2.2 L'école

Par son organisation pédagogique et ses démarches éducatives, l'école est un milieu aidant à la formation de la personne.

Les fonctions et les rôles traditionnels de l'école sont complémentaires de ceux de la famille.

L'école diffuse des programmes d'enseignement et pourvoit à l'instruction.

L'école assume également un rôle primordial dans la formation du sens des valeurs. D'une part, elle stimule, chez le jeune, la découverte des valeurs personnelles et, d'autre part, elle lui propose un certain nombre de valeurs déjà reconnues par la société. C'est ainsi que l'école fait apparaître, de plus en plus, les finalités éducatives qu'elle poursuit.

1.2.3 Les valeurs de l'éducation scolaire

Un certain nombre de valeurs inspirent les objectifs généraux et les objectifs de formation à l'intérieur du système éducatif. Elles sont un objet de recherche et de réflexion dans chaque milieu-école. L'éducation scolaire au Québec se réclame de valeurs intellectuelles, affectives, esthétiques, sociales et culturelles, morales, spirituelles et religieuses. Toutefois, cette énumération de valeurs n'est pas exhaustive.

1.2.4 Les objectifs

Quatre catégories d'objectifs favorisent essentiellement la réalisation de la mission du système éducatif.

a) Développer de façon optimale les potentialités de l'individu de telle sorte qu'il puisse remplir l'ensemble des rôles qui lui sont ou seront dévolus au cours de sa vie (familial, socio-politique, économique et culturel).

b) Développer de façon optimale les potentialités de l'individu par l'acquisition d'un ensemble d'attitudes, d'aptitudes, c'est-à-dire, d'un savoir, d'un savoir-faire et d'un savoir être (capacité d'adaptation aux changements).

c) Développer chez l'étudiant les facultés de créati-

vité et d'initiative nécessitées par l'exercice de l'ensemble des rôles qu'il a à jouer.

d) Adapter la pédagogie aux différences individuelles du besoin d'aspirations et du rythme d'apprentissage de l'étudiant.

1.3 PARTICULARITE DU SYSTEME SCOLAIRE

Le système scolaire du Québec est confessionnel, c'est-à-dire, que les écoles publiques sont catholiques ou protestantes suivant la croyance religieuse des parents. Les écoles sont catholiques françaises ou anglaises, elles sont protestantes anglaises ou françaises.

1.4 LES PRINCIPAUX INTERVENANTS

-Les enfants.
-Les parents.
-Les enseignants.
-Les commissaires.
-Les commissions scolaires.
-Le ministère de l'Education.
-Le Conseil Supérieur de l'Education.
-Le Lieutenant-gouverneur en Conseil.

CHAPITRE II

L'INTEGRATION SCOLAIRE

2.0 CONTEXTE HISTORIQUE

Pour les fins de l'étude, nous brossons volontairement un tableau de l'histoire de l'éducation au Québec, mais en regard des commissions scolaires du territoire Saguenay.

2.1 SITUATION AVANT 1964

- Avant 1960, l'éducation relevait du Département de l'instruction publique. La direction et le contrôle étaient assurés, en partie, par le Haut-Clergé.

- 1960, l'éducation se retrouve sous la responsabilité du Ministre de la jeunesse.

- 1961, réforme scolaire ou "révolution tranquille". Effet du "Rapport Parent": vers une plus grande centralisation des pouvoirs, des ressources et des services.

- 1964, création du ministère de l'Education (recommendation du Rapport Parent).

2.2 EN 1964

Afin de promouvoir le développement et le financement de l'équipement scolaire régional, le Gouvernement lance en septembre 1964 "l'opération "55". Vu le grand nombre de commissions scolaires et la structure administrative peu rentable, le ministère implante sur l'ensemble du territoire québécois, 55 commissions scolaires régionales francophones, neuf(9) régionales protestantes anglophones et une autre de confessionnalité catholique. Le ministère se donne comme objectif de démocratiser l'enseignement public et, particulièrement, l'enseignement secondaire. L'on assiste à la constitution d'un véritable réseau d'écoles secondaires publiques.

2.3 SITUATION AVANT 1968

Il existe alors sur le territoire de la Commission Scolaire Régionale du Saguenay quelque 23 commissions scolaires qui affichent des clientèles aussi variées que 6,500 élèves à environ 100 élèves. En effet, chaque paroisse et chaque ville possède sa propre commission scolaire. On en trouve treize(13) sur le territoire de Chicoutimi et six(6) sur le territoire de Valin. Cette vingtaine de commissions scolaires est administrée par environ 125 commissaires d'écoles.

2.4 REGROUPEMENT VOLONTAIRE

Face à la multiplicité des commissions scolaires sur le territoire du Québec, la Fédération des Commissions Scolaire Catholiques du Québec, entreprend alors un mouvement visant à motiver les nombreuses commissions scolaires à se regrouper volontairement, afin d'assurer à la population étudiante des services éducatifs de plus de qualité. On voit alors baisser le nombre de commissions scolaires de 1,800 qu'elles étaient jusqu'à environ 1,200. En 1968, on en trouve deux (2) sur le territoire de la Baie-des-Ha! Ha! et deux (2) sur le territoire de Valin.

2.5 LOI 27 (71)

En 1971, le Gouvernement du Québec vote une loi qu'il appelle "Loi concernant le regroupement et la gestion des Commissions scolaires" afin de diminuer le nombre de commissions scolaires et de leur permettre ensuite de se donner des structures administratives et pédagogiques viables pour assurer une meilleure qualité de l'enseignement élémentaire. De 1,200 qu'elles étaient, le nombre des commissions scolaires tombe à environ 250, y compris les commissions scolaires régionales. Par ailleurs, les clientèles de ces commissions scolaires élémentaires sont portées à un nombre suffisamment élevé de telle sorte que les subventions permettant à chacune d'elles d'assumer des structures valables et une administration efficace.

Dans le territoire Saguenay, la situation se présente ainsi: il existe trois (3) commissions scolaires locales situées dans les secteurs de la Baie-des-Ha! Ha!, de Chicoutimi et de Valin et dont les objectifs sont d'assurer l'administration de l'enseignement élémentaire dans chacune de leur territoire respectif.

Par ailleurs, coiffant ces trois (3) commissions scolaires locales, il existe une super-structure appelée Commission Scolaire Régionale administrée par les mêmes commissaires d'écoles des trois (3) locales et dont le mandat est d'administrer et de donner l'enseignement secondaire sur tout le territoire Saguenay. Il est à noter que cette Régionale est financée entièrement par les trois (3) locales au prorata du pourcentage d'évaluation de chacune d'elles. Page suivante: carte du territoire Saguenay.

2.6 DESCRIPTION D'UN CHANGEMENT MANAGERIAL

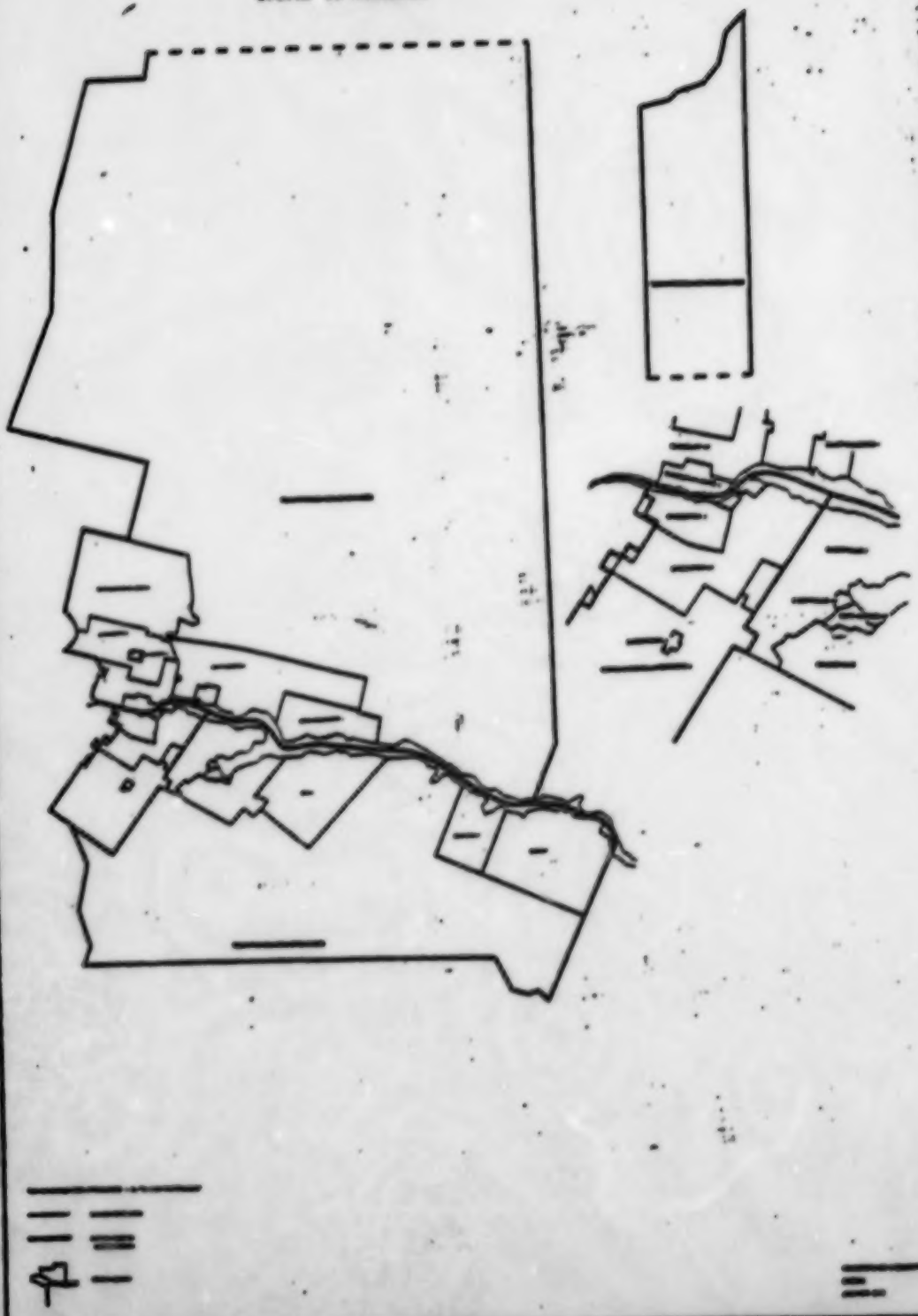
Le premier juillet 1978, la Commission Scolaire Régionale du Saguenay (CSRS) est dissoute et, en même temps, les pouvoirs et responsabilités dont elle était investie sont pris en charge par les trois (3) commissions scolaires locales qui administrent déjà l'élémentaire sur chacun de leur territoire respectif.

Cette décision est prise après une gestation d'idées et de démarches de plus de cinq (5) ans.

LE TERRITOIRE DE LA

C.S.R. DU SAGUENAY

(1)



2.7 OBJECTIFS DE L'INTEGRATION

2.7.1 Objectif général

Mise en place d'une organisation scolaire adaptée aux besoins de chaque milieu et pouvant répondre plus efficacement aux objectifs que l'on poursuit en éducation à l'intérieur d'un système plus humanisé.

2.7.2 Objectifs particuliers

- Meilleure coordination entre les niveaux élémentaire et secondaire au plan notamment des programmes d'étude, de la répartition du personnel enseignant, de l'échange de services éducatifs;

- Parité de services éducatifs pour les élèves de l'élémentaire et du secondaire: orientation, psychologie, pastorale et vie chrétienne, sports, vie étudiante, coordonnateurs de matières, etc.

- Eventail d'options correspondant aux <u>besoins réels</u> du milieu et accessibilité <u>sur place</u> à ces options;

- Transition facilitée aux élèves qui passent de l'élémentaire au secondaire (regroupements d'élèves du même âge, 11

et 12 ans);

- Possibilité d'ententes avec d'autres commissions concernant certaines options bien particulières;

- Les clientèles de chaque secteur (2 niveaux) permettent d'assurer la polyvalence au secondaire;

- Structures administratives mieux adaptées au contexte particulier du milieu en raison d'une connaissance plus précise des besoins;

- Contrôle plus suivi et plus efficace de l'administration;

- Appartenance pour les commissaires à une seule structure administrative (pas de dédoublement de fonctions et de responsabilités);

- Pour les personnels (enseignants, professionnels, administrateurs, de soutien): intégration à un organisme local, moins anonyme et plus attentif aux problèmes humains et professionnels;

- Communication plus directe avec les autorités: rouages moins lourds, solutions plus rapides des problèmes;

- Echanges facilités entre les enseignants et autres professionnels des services à l'un ou l'autre niveau;

- Liens plus étroits entre les parents, les commissaires et les administrateurs;

- Participation accrue et intéressée des parents: consultation du milieu, sensibilisation aux problèmes et aux solutions appropriées;

- Accroissement de la motivation et de l'intérêt des administrateurs élus à l'organisation et à la vie scolaire du milieu." (4)

2.8. STRATEGIE UTILISEE

2.8.1 Phase I, phase précédant la décision de principe par les quatre (4) commissions scolaires.

Il est important de signaler que les recherches n'ont pas

---

(4) Comité de travail, Réunification élémentaire - secondaire: territoire Saguenay, extrait, document D-C.T.-900-1, 1977, p. 5, 6, 7.

permis d'identifier exactement la source et la provenance de l'idée de réaliser l'intégration scolaire sur le territoire Saguenay. Toutefois, il semble que des commissaires et des administrateurs ont engagé des discussions informelles sur ce sujet lors de réunions de Conseil des commissaires et lors de réunions de Comité exécutif.

Le désir de certaines commissions scolaires de voir réaliser l'unification de l'administration de l'enseignement du primaire et du secondaire remonte à plusieurs années. Ainsi, la Commission Scolaire de Port-Alfred, maintenant connue sous le nom de Commission Scolaire de Baie-des-Ha! Ha! exprime clairement cette volonté dans une résolution le 4 avril 1968. Et d'autres commissions scolaires de la province et particulièrement au Saguenay-Lac St-Jean envisagent la réunification de l'enseignement des deux niveaux.

Devant la complexité et le gigantisme de l'administration des Régionales, l'Association des Commissions Scolaires Saguenay-Lac St-Jean se préoccupe sérieusement de ce problème. C'est ainsi qu'en 1973, elle entreprend une opération qui a pour objectif d'étudier les effets de la réunification des niveaux élémentaire et secondaire, à laquelle participent les commissions scolaires du territoire.

Voici la synthèse des recommandations relatives au

secteur qui nous préoccupe:

- article 6-1.00 La Commission Scolaire Régionale du Saguenay. "Garder le statu quo compte tenu de l'article 495 b) de la Loi 27". (5)

- article 6-2.00 La Commission Scolaire de Chicoutimi. "Formation d'une commission scolaire regroupant les niveaux élémentaire et secondaire pour le secteur Chicoutimi". La Commission Scolaire de Chicoutimi accepte la formule de trois (3) commissions scolaires de secteur (Chicoutimi, Valin, Port-Alfred) regroupant les élèves de la maternelle au secondaire V.

- article 6-3.00 La Commission Scolaire de Port-Alfred. "La formation d'une commission scolaire regroupant les niveaux élémentaire et secondaire pour le secteur Port-Alfred".

---

(5) "Lorsque toutes les Commissions scolaires membres d'une Commission régionale demandent la fusion de leurs municipalités scolaires en une nouvelle municipalité scolaire, le Lientenant-Gouverneur en conseil peut, si ces Commissions en font la demande, décréter que la Commission régionale cesse d'exister; il peut aussi, sur résolution d'une Commission scolaire qui est l'unique membre d'une Commission régionale, décréter que la Commission régionale cesse d'exister. Les résolutions adoptées à cette fin n'entrent en vigueur que trente jours après leur publication".

- article 6-4.0 La Commission Scolaire Valin.
"D'une manière générale réunification par étape du cours secondaire et élémentaire à l'intérieur des limites actuelles de la Commission Scolaire Valin".

1) par étape: ex.: élémentaire secondaire I et II;
2) réorganisation du secondaire III, IV, V.

En 1974 et 1975, des comités locaux appelés Comité Local de Réunification sont formés au niveau de chaque Commission scolaire locale, en vue d'une réunification éventuelle. Ces comités ont peu fonctionné mais leur mise sur pied a été révélatrice de la volonté des organismes. Cette volonté a été concrétisée par des résolutions des différentes commissions scolaires. Il demeure que ces comités ont mené quelques études quant au montage de documents d'ordre historique, statistique, etc.

Au printemps 1974 un guide général d'information codé 74-38 a été préparé pour les commissions scolaires et à la demande de plusieurs d'entre elles. Il est le fruit d'une consultation auprès de plusieurs commissions scolaires et il a été l'outil indispensable émettant des principes et des politiques précises. Il a orienté les études à entreprendre et il a prévu des mécanismes d'aide aux commissions scolaires.

En 1977, les commissions scolaires du territoire Saguenay profitant de visites du Ministre de l'Education, Monsieur Jacques-Yvan Morin, ont posé des questions précises quant à la possibilité de mettre en place des commissions scolaires intégrées au niveau de chacun des secteurs du territoire. Une réponse de principe affirmative leur est parvenue du Ministre au mois de décembre 1977.

Une caractéristique importante émerge dans toutes les démarches: l'importance de la volonté du milieu de s'impliquer.

2.8.2 Phase II, opérationnalisation de la décision

- Comité de travail

A partir du moment où chacune des quatre commissions scolaires concernées ont décidé de procéder à l'intégration, elles ont formé conjointement un comité de travail, composé des quatre (4) présidents et des quatre (4) directeurs généraux des commissions scolaires du territoire de la Régionale du Saguenay et qui relève directement des quatre (4) conseils des commissaires de ce même territoire.

Le mandat confié au Comité de travail était le suivant: assurer la préparation des dossiers préliminaires à l'officia-

lisation des trois (3) commissions scolaires intégrées.

- Autres comités

Le Comité de travail crée d'autres comités et coordonne leur action. Il s'agit de:

- Comité secrétariat général;
- Comité de vie étudiante;
- Comité du personnel;
- Comité de l'équipement;
- Comité de l'enseignement;

Il est important de souligner que la composition de ces comités est formée de cadres, commissaires et de parents.

En plus, le Comité de travail a constitué un sous-comité des structures et un sous-comité des finances.

- Echéancier

Le Comité de travail a planifié dans le temps chacune des opérations pour réaliser l'intégration scolaire au 1er juillet 1978. Cette planification a été basée sur le guide fourni par le M.E.Q.; lequel guide avait été préparé pour les commissions scolaires et à la demande de plusieurs d'entre elles en vue de l'intégration.

- Principes directeurs

Certains principes ont guidé l'action du Comité de travail; parmi les principaux, nous avons retenu les suivants:

a) déranger le moins possible les personnes affectées par le changement;

b) demander des avis et impliquer chaque groupe concerné (ou leur représentant) avant d'arrêter un choix les concernants;

c) permettre, si possible, aux individus déplacés de choisir leur nouvelle affectation par ordre d'ancienneté.

- Information

Le Comité de travail se soucie d'assurer le plus d'information possible.

Le Comité favorise et même sollicite des rencontres avec les groupes d'employés (cadres, principaux, personnel non enseignant, professeurs, employés de soutien). Le Comité rencontré les Comités de parents et mandate certaines personnes à faire de même avec plusieurs Comités d'école. A chacune de ces rencontres il y a échange d'informations et d'opinions

ainsi qu'une sollicitation à s'impliquer dans la définition du changement à opérer.

Le Comité de travail se dote d'un bulletin d'information; il diffuse ses comptes rendus et documents de travail à tous les groupes énumérés plus haut ainsi qu'aux commissaires.

- Appui politique

A la demande de l'exécutif du Parti Québécois, dans le comté Chicoutimi, le Comité de travail accepte de rencontrer ces personnes pour les informer sur la décision prise.

De plus, d'autres organismes v.g. des municipalités et des groupes socio-écomoniques adoptent des résolutions en faveur de l'intégration scolaire.

- Protocole d'entente

Le "Protocole d'entente" fait état de tous les arrangements pris entre chacune des parties. Ce document est l'aboutissement de différents engagements réciproques et statue sur les éléments suivants:

- partage des biens meubles et immeubles;
- les obligations financières;

- engagements de la commission régionale et qui continuent d'avoir effet après le 30 juin 1978;
- les personnels;
- dispositions diverses.

2.8.3 Phase III, implantation (1er juillet 1978)

Suite à la demande formulée conjointement au ministère de l'Education pour les quatre (4) commissions scolaire concernées et sur proposition de celui-ci, le Conseil des ministres décrète la cessation d'existence de la Régionale Saguenay, le 5 juillet 1978, par l'Arrêté en conseil portant le numéro 2140-8.

A l'entrée en vigueur de ce décret, i.e. à la date de publication dans la Gazette Officielle, chacune des trois (3) commissions scolaires (Chicoutimi, Valin, Baie-des-Ha! Ha!) est devenue responsable des services éducatifs de niveaux primaire et secondaire. La nouvelle structure administrative entre en vigueur, alors que la structure fonctionnelle se précise par la suite. Nous décrivons au chapitre III la structure organisationnelle et fonctionnelle de la Commission Scolaire Valin.

A sa dernière réunion, le 9 août 1978, le Comité de travail recommande aux trois (3) Conseils des commissaires de

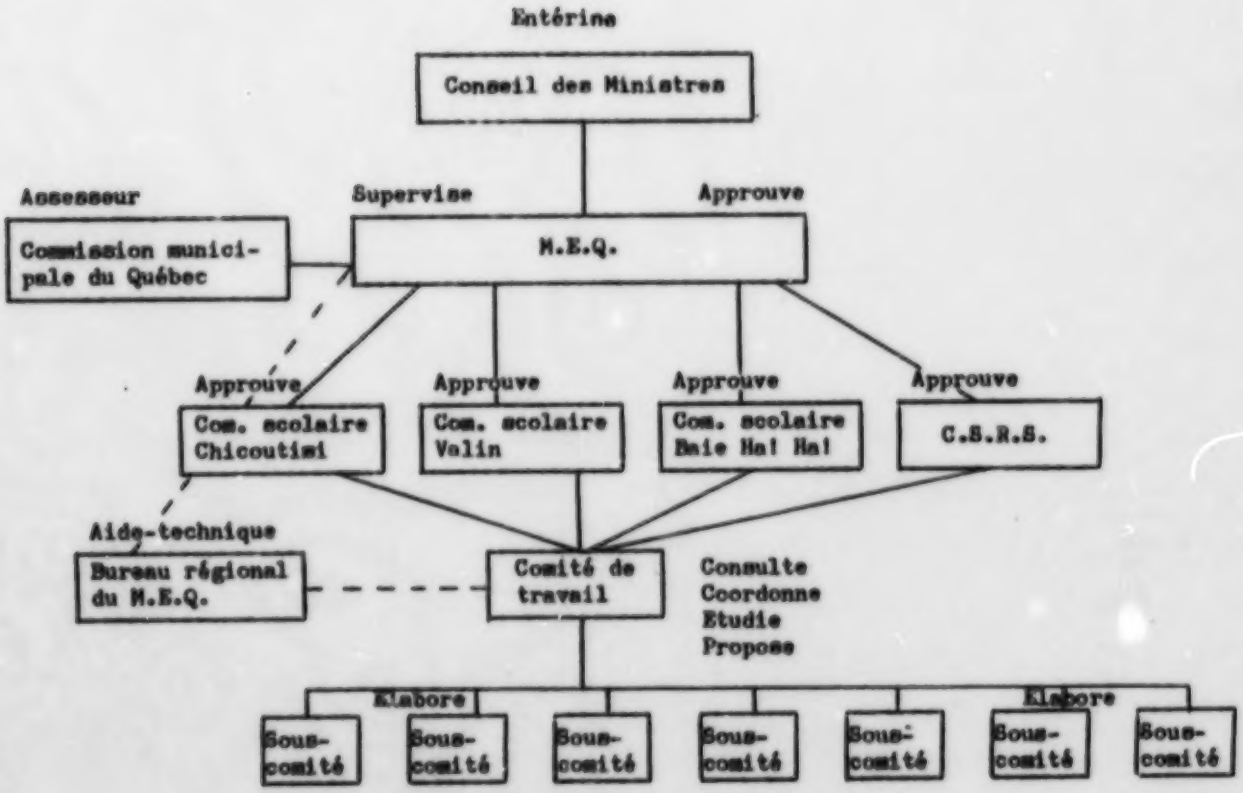
constituer un Comité de coordination, composé du président et du directeur général de chaque commission, comme cela était avant l'intégration, et d'y transférer le mandat du Comité de travail. Ce qui est fait.

De la même manière, le Comité de travail recommande la création de cinq (5) comités régionaux, relevant du Comité de coordination, pour faciliter la coordination des cinq (5) services demeurés centralisés: l'informatique, l'éducation des adultes, le transport, l'audio-visuel, la résidence.

C'est ainsi que l'on assura le prolongement du Comité de travail et des ententes prises. Le schéma numéro 2 que nous retrouvons à la page suivante représente les niveaux décisionnels relatifs à l'intégration scolaire.

INTEGRATION SCOLAIRE

NIVEAUX DECISIONNELS



CHAPITRE III

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET FONCTIONNELLE DE LA COMMISSION SCOLAIRE VALIN

3.1 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE (ci-joint, l'organigramme de la C.S.V.) p.27

Au Québec, les municipalités scolaires sont régies par la Loi sur l'Instruction publique. Cette loi accorde des pouvoirs aux administrations scolaires et détermine leur organisation et leur fonctionnement. La commission scolaire fait l'objet d'une certaine forme de décentralisation territoriale, possède une certaine autonomie de décision, un pouvoir de réglementer, de s'auto-financer et d'élire ses commissaires ou syndics.

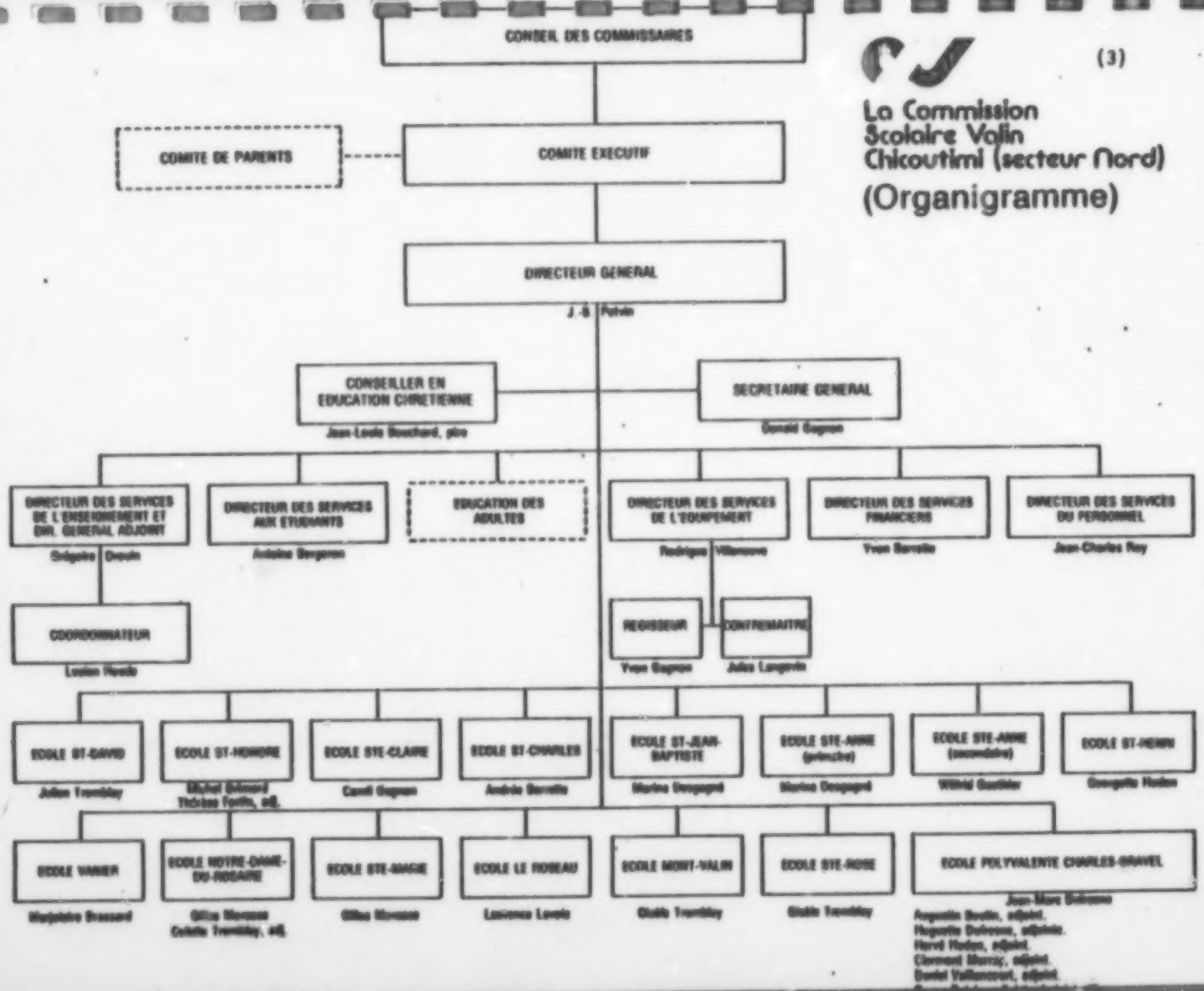
La commission scolaire est, soit générale, soit dissidente, soit à statut spécial ou à statut particulier. Il existe de plus dans le système d'éducation au Québec des commissions scolaires régionales, des commissions scolaires intégrées, des commissions scolaires locales, des collèges d'enseignement général et professionnel, des universités.

3.1.1 Statut de la commission scolaire

L'article 73 de la Loi sur l'Instruction publique stipule

La Commission Scolaire Valin Chicoutimi (secteur Nord)

(Organigramme)



que: "Les commissaires, les syndics d'écoles et le ou les représentants du Comité de parents forment, dans chaque municipalité, une corporation qui a succession perpétuelle et est habile à ester en justice et à poser tous les actes qu'une corporation peut faire pour les fins pour lesquelles elle a été constituée."

La Commission Scolaire Valin est une commission scolaire confessionnelle catholique et la langue d'enseignement est le français.

3.1.2 Rôle de la commission scolaire

L'article 33 de la Loi sur l'Instruction Publique dit que: "Chaque municipalité scolaire du Québec doit contenir une ou plusieurs écoles publiques, régies par des commissaires et des syndics d'écoles et dans lesquelles ils sont tenus d'admettre aux cours et services éducatifs qui y sont donnés, tout enfant domicilié dans la municipalité, depuis le début de l'année scolaire le jour où il a atteint l'âge de cinq ans, jusqu'à la fin de l'année scolaire au cours de laquelle il a atteint l'âge de seize ans."

3.1.3 Mode de fonctionnement

L'article 77 de la Loi sur l'Instruction Publique stipule

que: "Chaque corporation de commissaires d'écoles est soumis à l'autorité d'un Conseil de commissaires composé de tous les commissaires d'écoles de la corporation et du ou des représentants du Comité de parents.

Il est aussi constitué pour chacune d'elles un Comité exécutif composé de cinq (5) commissaires incluant le président de la commission scolaire, nommés annuellement par le Conseil des commissaires... Tout représentant du Comité de parents est également membre du Comité exécutif mais sans droit de vote."

Il est responsable des opérations courantes en conformité avec la délégation de pouvoirs et les politiques approuvées par le Conseil des commissaires.

De plus le directeur général et le directeur général adjoint visés à l'article 207 sont membres du Comité exécutif mais sans droit de vote."

Selon l'article 76, "tous les actes administratifs de la commission scolaire doivent être faits en vertu de résolutions adoptées à des sessions régulières ou spéciales."

A la Commission Scolaire Valin, le Conseil des commissai-

res est formé de quinze (15) commissaires et de deux (2) parents. Il identifie les besoins et les ressources, fixe des objectifs, approuve les budgets, etc.

Les commissaires sont élus par les citoyens selon les dispositions prévues par la Loi sur l'Instruction Publique.

3.1.4 Principaux pouvoirs et devoirs des commissaires

a) Principaux pouvoirs:

Les commissaires sont astreints à des obligations rigoureuses:

- droit de prélever des impôts sur les propriétés foncières situées sur leur territoire; (la Loi 57 modifie la Loi sur la fiscalité municipale et modifie certaines dispositions législatives).
- pouvoir de contracter des emprunts, des locations, et des acquisitions;
- vente de biens meubles et immeubles;
- droit d'expropriation;
- assurance sur l'équipement scolaire;
- préparation du budget;
- construction d'écoles d'après les plans et devis approuvés ou fournis par le ministère;
- vérification des comptes annuellement;
- entretien des locaux, etc.

b) Principaux devoirs pédagogiques:

- pourvoir à l'instruction et à l'éducation des enfants;
- engagement des instituteurs et résiliation d'engagement et congédiement;
- retenue des services de divers officiers;
- paie des professeurs;
- organisation et maintien des services éducatifs;
- gratuité scolaire et manuels fournis;
- gratuité du transport scolaire. etc.

Selon les articles 185 et 187, "le Conseil des commissaires peut, par règlements, déléguer certains de ses droits, pouvoirs et oblibations au Comité exécutif, directeur général, au directeur général adjoint et au personnel de cadre visé par l'article 191."

3.1.5 Comité d'école et Comité de parents

Les parents ont le choix entre, devenir commissaire d'école ou devenir membre des comités d'école et des comités de parents.

Le premier rôle du comité d'école est de permettre aux parents de recevoir l'information sur les objectifs que poursuit l'école et les moyens qu'elle se donne. Le comité a pour

charge de faire des recommandations à la direction de l'école pour améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'école.

Le rôle du comité de parents est d'assurer une certaine concertation du fonctionnement des comités d'école, de transmettre à la commission scolaire les besoins et les recommandations des comités d'école, de promouvoir la participation des parents et de recommander toute mesure susceptible d'améliorer l'administration et la gestion des écoles. Il est composé des délégués de chaque comité d'école. Deux (2) représentants du comité de parents siègent au Conseil des commissaires, mais sans droit de vote.

3.2 STRUCTURE FONCTIONNELLE

Il existe à la Commission Scolaire Valin une structure dite "fonctionnelle". Elle favorise la participation à la gestion et à la prise de décision.

3.2.1 Les principes

Les principes de base ayant servi à l'élaboration de la structure sont:

- Assurer la communication et la coordination entre les services, entre les écoles et entre les services et les écoles.

- Etablir des mécanismes souples, efficaces et expéditifs laissant aux personnes une certaine liberté d'action;

- Assurer l'unité de fonctionnement du primaire et du secondaire.

- Assurer la participation de tous les cadres des services et des écoles.

- Respecter les attributions et les rôles dévolus à chacun par la politique administrative et salariale.

- Permettre la participation au processus de décision.

3.1.2 Sa structure

Nous retrouvons deux volets à l'intérieur de la structure:

a) structure axée sur la participation à la gestion des affaires courantes dans laquelle nous retrouvons les unités suivantes:

- l'équipe de gestion des services (E.G.S.)
- l'équipe de gestion des écoles (E.G.E.)

b) structure axée sur la participation au processus de décision dans laquelle nous retrouvons les unités suivantes:

- Les comités: - comité de pédagogie et de vie

étudiante (C.P.V.E.)

- comité des finances (C.O.F.I.)
- comité de l'équipement (C.O.M.E.Q.)
- comité du personnel (C.O.P.E.R.)

- La table de gestion (T.G.)

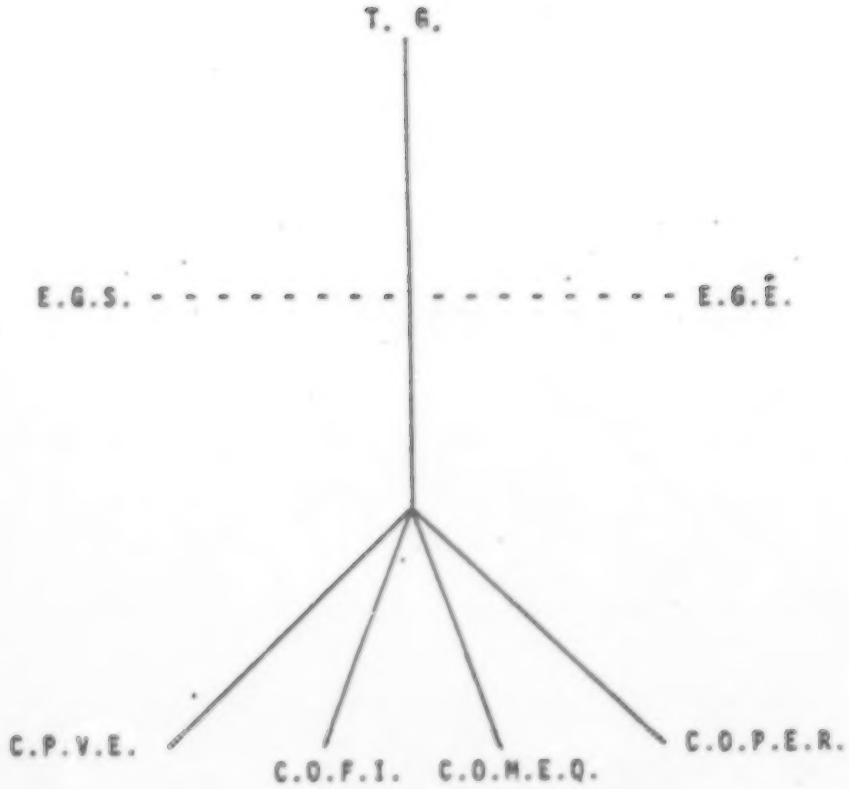
Ci-joint à la page suivante le schéma numéro quatre (4) illustrant la structure fonctionnelle.

Chaque unité possède les éléments de structuration suivants: mandat, composition, responsabilité, animation, rencontre, secrétariat, procès-verbaux.

Le directeur général, le personnel de cadre des services et des écoles ont participé à l'élaboration et à la mise à jour de cette structure de fonctionnement en août 1978.

UNITES DE LA STRUCTURE FONCTIONNELLE

S C H E M A



(La Commission Scolaire Valin, structure de fonctionnement, extrait du document officiel, nov. 1978)

DEUXIEME PARTIE

CHAPITRE IV

L'EVALUATION DE L'INTEGRATION

4.0 PROBLEMATIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE

L'opération de formation de trois (3) commissions scolaires intégrées constitue évidemment un changement d'ordre structurel. Et, comme tout changement implique, par définition, une modification de ce qui est, il nécessite en même temps une adaptation au niveau de l'individu et de l'organisation. Alors, comment s'est vécu ce changement depuis plus d'un an?

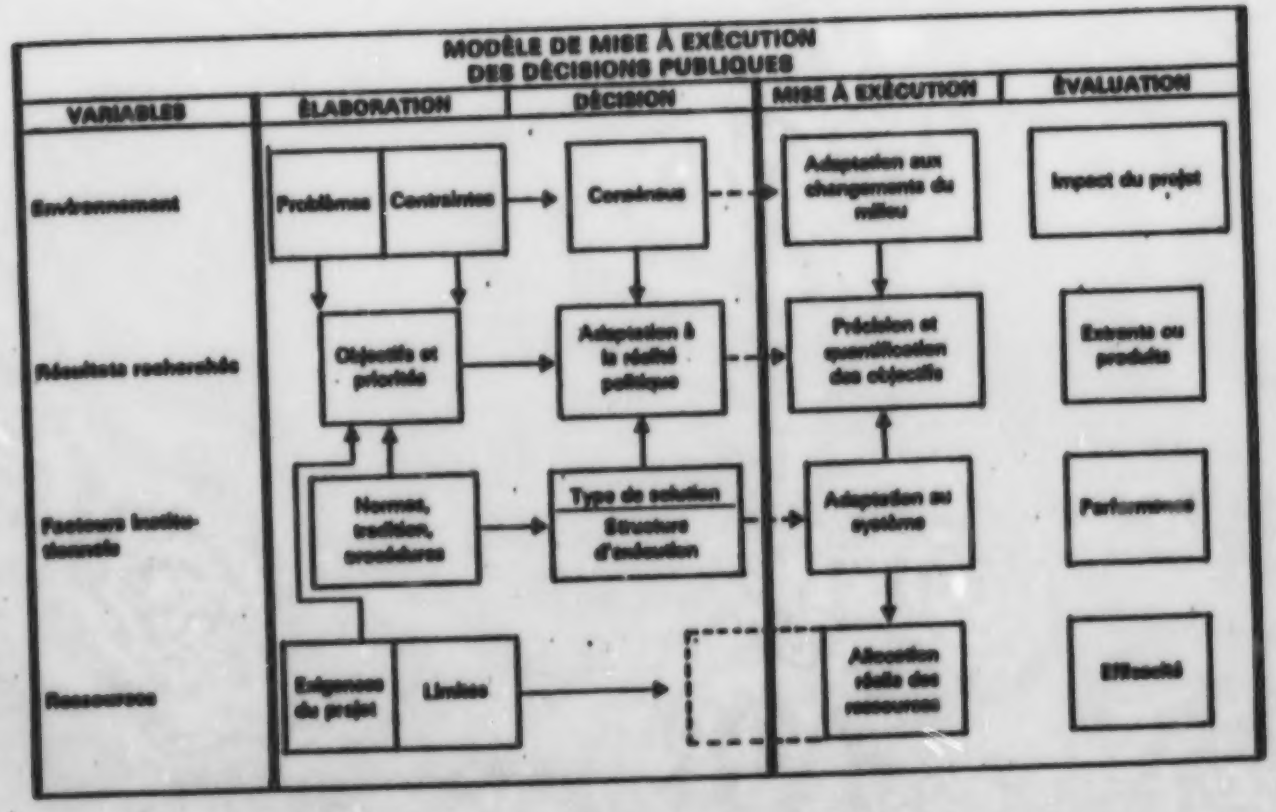
4.1 MODELE D'ANALYSE

Pour analyser ce changement, nous nous inspirons du "modèle de mise à exécution des décisions publiques" (6) ci-après.

---

(6) Parenteau, Roland, "Pourquoi les bons résultats sont si difficiles à réaliser dans le secteur public?", article, extrait de la revue "Gestion" novembre 1979, p. 15.

SCHEMA 5


MODÈLE DE MISE À EXÉCUTION
DES DÉCISIONS PUBLIQUES
VARIABLES
ÉLABORATION
DÉCISION
MISE À EXÉCUTION
ÉVALUATION
Environnement
Résultats recherchés
Facteurs institutionnels
Ressources
Problèmes
Contraintes
Objectifs et priorités
Normes, tradition, procédures
Exigences du projet
Limites
Contraintes
Adaptation à la réalité politique
Type de solution
Structure d'exécution
Adaptation aux changements du milieu
Précision et quantification des objectifs
Adaptation au système
Allocation réelle des ressources
Impact du projet
Extrants ou produits
Performance
Efficacité

On retrouve quatre (4) phases majeures dans le processus de la mise à exécution d'une décision:

- l'élaboration;
- la décision proprement dite;
- la mise en oeuvre;
- l'évaluation.

Quelques considérations sur chacune de ces phases concernant l'opération "intégration". Comme on peut le constater dans le Chapitre II, beaucoup d'efforts et d'énergies ont été utilisés dans la phase précédant la décision proprement dite. Il faut croire également que le contexte était favorable, ce qui a permis l'émergence de cette décision officielle si longtemps attendue. On peut affirmer que la décision a été soigneusement bien préparée et acceptée dans le milieu. Les intervenants du système scolaire ont participé activement à cette prise de décision. Suite à celle-ci, on doit s'attendre à ce que les résultats escomptés soient des meilleurs. Or ce n'est pas certain.

Une fois intégrée, la commission scolaire est devenue responsable de l'administration de l'enseignement du niveau primaire et secondaire. Elle est donc responsable de l'atteinte des objectifs fixés au moment de l'intégration puisque ceux-ci ont été fixés pour palier aux malaises ressentis.

En général, comme dans le secteur public gouvernemental, il

ne semble pas exister de stratégie de mise en oeuvre conçue afin de réaliser les objectifs. Si elle existe, elle n'est pas connue. C'est la même situation en ce qui concerne la mise en oeuvre des moyens en vue d'atteindre les objectifs de l'intégration et le plan d'évaluation de la Commission Scolaire Valin. D'où, les difficultés à procéder à l'évaluation.

4.2 DEFINITION DE L'EVALUATION

Evaluer, c'est mesurer l'écart entre les objectifs poursuivis et leur degré d'atteinte. C'est donc apprécier le changement effectué à partir des objectifs fixés depuis plus d'un an. Voici la définition que la présente étude attribue au terme évaluation.

4.3 OBJECTIFS DE L'EVALUATION

- Indiquer dans quelle mesure les objectifs fixés sont atteints.
- Déterminer s'il y a adéquation entre les besoins que prétend satisfaire l'intégration et les besoins réels de la Commission Scolaire Valin.
- Déterminer si la mise en oeuvre des moyens en vue d'atteindre les objectifs sont en harmonie avec l'environnement.
- Identifier les effets prévus et non prévus et déterminer s'ils sont souhaitables ou non.
- Recueillir des données en vue d'obtenir des informations à savoir dans quelle mesure les administrateurs élus (commissaires) sont

satisfaits actuellement dans leur fonction, tâche et responsabilité?

- Recueillir des opinions de différents personnels relatives à "l'intégration".
- Connaître les valeurs et les besoins des décideurs.

4.4 FONCTIONS DE L'EVALUATION

- Aider à la planification.
- Aider au développement de l'organisme.
- Actualiser des objectifs politiques, administratifs et pédagogiques.

4.5 LIMITES DE L'EVALUATION

Considérant que les objectifs (buts) n'ont pas été opérationnalisés et que la planification des moyens ne se retrouve pas dans le plan opérationnel de la Commission Scolaire Valin, il est difficile de procéder à une évaluation plus systématique. Toutefois, il apparaît possible d'apporter une appréciation du changement comme on peut le constater dans le plan d'évaluation, lequel plan a été présenté au Conseil des commissaires. Page 42.

4.6 ETAPES DE REALISATION DU PLAN

- Elaborer une synthèse historique de l'intégration à l'intérieur du système scolaire québécois.

SCHEMA 6.

PLAN DE L'EVALUATION

ASPECTS	OBJECTIFS	CLIENTELE VISEE	METHODE TECHNIQUE
Politique	- Identifier le degré de "satisfaction".	Commissaires Parents	Questionnaire écrit
Administratif proprement dit	- Inventorier les changements réalisés suite à l'intégration. - Identifier les effets prévus et non-prévus positifs et négatifs.	Directeur général Directeurs de service Principaux d'écoles Gérants Personnel de soutien	Entrevue Rencontre de groupe
	- Connaître les valeurs et les besoins des décideurs	Le personnel de cadre (tous)	Questionnaire écrit
Administration pédagogique	- Inventorier les changements réalisés suite à l'intégration. - Identifier les effets prévus et non-prévus positifs et négatifs.	Directeurs: - service de l'enseignement; - vie étudiante; - d'école. Professionnels non-enseignants. Enseignants.	Entrevue Rencontre de groupe

- Poser la problématique de la situation actuelle.
- Utiliser des techniques et des instruments servant à l'évaluation.
- Cueillir et compiler les données.
- Analyser et interpréter les résultats.
- Suggérer des hypothèses ou des recommandations.

CHAPITRE V

EVALUATION DE LA "SATISFACTION" DES ADMINISTRATEURS ELUS (COMMISSAIRES)

INTRODUCTION

Un des objectifs visés par l'intégration était de rapprocher l'administration de son milieu et de développer chez l'administrateur élu un sentiment d'appartenance dans l'organisme où il exerce ses fonctions, tâches et responsabilités.

Toutefois, un problème se pose: comment savoir si les commissaires sont plus satisfaits ou plus impliqués dans l'administration actuelle en comparaison avec l'administration existante avant l'intégration, puisque plusieurs commissaires sont entrés en fonction au moment de la réalisation de l'intégration (1er juillet 1978) et d'autres en juillet 1979?

Après en avoir discuté avec M. J.-B. Potvin, directeur général, et Mme Monique Blanchette, présidente du Conseil des commissaires, nous nous sommes entendus sur le fait qu'il nous apparaissait important de connaître le degré de satisfaction de l'équipe des commissaires, actuellement.

Une chose est certaine: c'est que cet objectif est atteint en soi puisque le changement structurel proposé est appliqué. Il n'y a donc plus de doublement de fonction et l'administration de l'enseignement du secondaire est rapatriée avec l'administration de l'enseignement du primaire dans le milieu (territoire) de la Commission Scolaire Valin.

5.0 METHODOLOGIE

Le questionnaire écrit est utilisé comme méthode technique pour nous permettre de recueillir les informations nécessaires. Nous nous sommes inspirés du questionnaire de M. Viateur Larouche, professeur à l'Université de Montréal. Nous avons adapté le questionnaire aux fonctions du "commissaire" et à son environnement. Des questions ouvertes portant sur les objectifs de l'intégration complètent le questionnaire. Il a été remis à une session régulière du Conseil des commissaires. Quinze (15) jours ont été attribués afin de le compléter. Vous retrouvez aux annexes 3 et 4, la lettre adressée aux commissaires ainsi que le questionnaire.

5.1 CLIENTELE VISEE

Le questionnaire est destiné à quérir des informations, des avis relatifs aux commissaires et leur environnement quant aux divers aspects de la fonction qu'ils exercent. Il sert à évaluer le degré de satisfaction, de motivation, d'implication des com-

missaires qui ont vécu l'opérationnalisation de la décision quant à l'intégration, soit avant le 1er juillet 1977 et qui s'acquittent de leurs fonctions au Conseil actuellement et des commissaires qui exercent leurs fonctions à partir du 1er juillet 1978.

5.2 CUEILLETTE DES DONNEES

Dix-sept (17) questionnaires ont été remis aux quinze (15) commissaires et aux deux (2) parents qui siègent au Conseil.

Le commissaire n'identifiait pas son questionnaire par sa signature personnelle.

Quinze (15) questionnaires sur Dix-sept (17) ont été complétés et compilés, soit 88,2%.

5.3 ANALYSE DES DONNEES

Chaque réponse aux questions a été compilée. La compilation des données se retrouve à l'annexe 5. A partir d'un énoncé ou d'un groupe d'énoncés se dégagent des tendances marquées. Voici les résultats:

5.3.1 Question 1 - Le commissaire et sa fonction.

En général, les commissaires sont satisfaits de leur fonction, ils s'impliquent et se soucient de ce qui arrive à la commission scolaire. Toutefois, deux (2) commissaires qui ont vécu l'intégration songent à quitter leur fonction, mais pour des raisons autres que celles rattachées à celle-ci. Aussi, un nouveau commissaire songe à quitter parce qu'il n'est pas satisfait et un autre nouveau n'est pas satisfait mais ne songe pas à quitter.

5.3.2 Question 2 - Le commissaire et son équipe de travail.

En général, les commissaires qui ont vécu l'intégration se sentent impliqués dans la prise de décision mais pour les nouveaux c'est le contraire. Au niveau de l'équipe, il existe des tensions mais on a quand même confiance dans les co-équipiers. Ils aiment se retrouver ensemble et ils échangent plus ou moins leurs impres-

sions personnelles.

5.3.3 Question 3 - Le commissaire et les divers aspects de sa fonction.

Tous sont satisfaits des avantages sociaux que procure la fonction, de l'amabilité des gens. Ils sont satisfaits en général de la liberté qu'ils ont dans leur fonction et de la possibilité de prendre part aux décisions, sauf pour deux nouveaux commissaires. En général, ils sont satisfaits des chances d'obtenir plus d'estime et ils se sentent respectés et sont satisfaits des possibilités d'élargir leurs connaissance.

Ils trouvent que ça vaut la peine d'accomplir quelque chose. Quelques nouveaux semblent insatisfaits de la rémunération salariale et ils estiment que leur chance d'être réélus est bonne.

5.3.4 Question 4 - Le commissaire et sa satisfaction au travail.

Ils sont satisfaits de leur travail, des activités qu'ils accomplissent.

5.3.5 Question 5 - Le commissaire et sa relation avec le personnel de cadre.

Ceux qui ont vécu l'intégration ont l'impression de leur apporter une aide en ce qui concerne des problèmes administratifs. Les commissaires font confiance au personnel de cadre, ils les trouvent compétents, ils considèrent qu'ils sont importants en tant qu'individu, et ils reçoivent de l'information juste de leur part.

Quelques nouveaux commissaires sont portés à moins faire confiance au personnel de cadre, il semble que cela dépend d'un manque de connaissance envers eux tandis que ceux qui ont vécu l'intégration connaissent mieux leur compétence.

5.3.6 Question 6 - Le commissaire et les comités.

En général, ils travaillent bien ensemble et ils considèrent valable la qualité du travail des comités. Ils trouvent agréable le fait de travailler en comité.

5.3.7 Question 7 - L'influence actuelle des groupes ou des personnes sur ce qui se passe à la Commission Scolaire Valin.

Le directeur général et le Comité exécutif ont beaucoup d'influence, les autres personnes occupant des postes de direction ou de supervision ont un peu moins d'influence,

les employés ont un certain degré d'influence, les délégués syndicaux ou représentants des employés ont une certaine influence, le comité de parents et les comités d'école ont un peu d'influence, la Fédération des commissions scolaires a une bonne influence, le ministère de l'Education a une bonne influence et le commissaire lui-même sent qu'il n'a pas beaucoup d'influence. Il est à noter que ceux qui ont vécu l'intégration affirment que le comité de parents et les comités d'école ont une influence importante sur ce qui se passe à la Commission Scolaire Valin.

5.3.8 Question 8 - L'influence que devrait avoir des groupes ou personnes sur ce qui se passe à la C.S.V.

Les commissaires désirent que tous s'impliquent dans le système et que tous aient une certaine influence au niveau de la Commission Scolaire Valin. Notamment, ils désirent que les employés, le Comité de parents et le Comité d'école et le commissaire lui-même prennent la place qui leur revient c'est-à-dire qu'ils s'impliquent davantage et que le directeur général, le Comité exécutif, les autres personnes occupant des postes de direction ou de supervision, la Fédération des commissions scolaires et le ministère de l'Education exercent un peu moins d'influence sur ce qui se passe à la Commission Scolaire Valin.

5.3.9 Question 9 A) - Le personnel de cadre et les décisions importantes.

La perception des commissaires est que le personnel de cadre décide d'un grand nombre de choses importantes qui concernent leur travail.

Question 9 B) - Les employés et les décisions importantes.

Plusieurs commissaires, soit 50%, disent qu'ils ne prennent pas part aux décisions, mais on les consulte. Et les autres disent qu'ils décident ensemble d'un grand nombre de choses importantes concernant leur travail.

5.3.10 Question 10 A) - Le personnel de cadre et les décisions qu'il devrait prendre.

Les commissaires souhaitent qu'ils prennent moins de décisions importantes, mais on doit les consulter. On souhaite l'existence d'une certaine concertation en regard d'un certain nombre de choses concernant leur travail.

Question 10 B) - Les employés et les décisions qu'ils devraient prendre.

Plusieurs commissaires indiquent qu'ils ne devraient pas prendre part aux décisions, mais on devrait les consulter.

En ce qui concerne leur travail, un certain nombre de commissaires affirment qu'ils devraient décider d'un grand nombre de choses importantes qui concernent leur travail.

5.3.11 Question 11 - Accord ou désaccord avec certains énoncés.

La grande majorité des commissaires ont à dire sur la façon dont les décisions sont prises. Quelquefois, ils sentent qu'on leur impose des décisions, mais ils ont l'impression qu'ils peuvent exercer une certaine influence. Ils sont conscients qu'ils sont en possession de méthodes pour faire face à certaines situations.

Les opinions sont partagées en ce qui regarde le dossier écrit sur le rendement des employés. Ils trouvent nécessaire que la voie hiérarchique soit suivie, mais on ne doit pas s'y astreindre absolument. Ils sont peu d'accord au fait de surveiller le personnel de cadre et les employés. Ils ont confiance au personnel de cadre et aux employés. Ils désirent fortement qu'il se fasse de la consultation. Ils désirent que des rencontres plus fréquentes soient organisées.

La grande majorité des commissaires affirment que les changements apportés par l'intégration de l'enseignement primaire et secondaire n'apportent pas plus de problèmes qu'ils n'en résolvent.

5.3.12 Question 12 - Information transmise par le personnel de cadre.

C'est nécessaire d'avoir des échanges avec le personnel de cadre afin d'assurer la bonne marche de l'organisation. Comme il a déjà été dit, ils respectent leur jugement et leur compétence, donc ils leur font confiance.

5.3.13 Question 13 - Accord ou désaccord avec d'autres énoncés.

Ils estiment qu'il y a quelque chose à faire pour améliorer la situation économique, l'opinion mondiale à propos du Canada. Le monde dans lequel on vit est accueillant et agréable à vivre. On a confiance aux gens, mais la plupart des gens ne croient en rien et on subit différentes influences.

5.3.14 Question 14 - Echange concernant la fonction de commissaire avec des groupes de personnes.

Ensemble, ils échangent souvent sur des questions touchant la fonction de commissaires, très peu avec le ministère de l'Education (Bureau régional), quelquefois avec le directeur général et le personnel de cadre, quelquefois avec les enseignants et le personnel non-enseignant et autres profes-

sionnels, assez souvent avec les parents et quelquefois avec les autres employés.

5.3.15 Question 15 - Echanges concernant des sujets autres que la fonction de commissaire avec des groupes de personnes.

Avec les co-équipiers, ils échangent souvent sur des sujets ne concernant pas la fonction de commissaire, rarement avec le ministère de l'Education (Bureau régional), quelquefois avec le directeur général et le personnel de cadre, assez souvent avec les enseignants, assez souvent avec le personnel non-enseignant et autres professionnels, souvent avec les parents et quelquefois avec les employés.

5.3.16 Question 16 - Communication d'informations par les commissaires au directeur général et au personnel de cadre.

Les commissaires leur communiquent toutes les informations utiles et avec précision.

5.3.17 Question 17 - Informations provenant d'autres personnes.

Du ministère de l'Education, ils reçoivent de l'information qui s'avère précise, aussi précise des co-équipiers (président et Comité exécutif) ainsi que du directeur général et du personnel de cadre.

5.3.18 Question 18 - Méthodes utilisées pour résoudre un conflit.

A la Commission Scolaire Valin, les gens considèrent les problèmes lorsqu'ils surgissent et très souvent les personnes concernées travaillent ensemble pour tenter de les résoudre. Les commissaires en discutent ouvertement avec les co-équipiers. On fait attention pour ne pas offenser les personnels. La plupart du temps, c'est le personnel de cadre qui règle les conflits avec les subordonnés.

5.3.19 Question 19 Conditions générales.
Question 20
Question 21

Les réponses aux questions 19, 20, 21 indiquent les conditions dans lesquelles les commissaires exercent leur fonction et dans quelles conditions le questionnaire a été complété.

On peut affirmer aisément qu'ils sont optimistes, que leur vie est remplie de bonnes choses, que leur état moral et psychologique et de santé est en très bonne condition.

5.3.20 Question 22 - Sentiment de responsabilité.

Les commissaires qui ont vécu l'intégration se sentent beaucoup responsables de la réussite de leur propre Conseil,

Synthèse des commentaires

Pourquoi? Il y a plus de services, plus de coordination, les administrateurs sont plus près de l'administration au niveau secondaire. Il semble avoir une bonne entente entre le niveau primaire et secondaire. Les parents peuvent se faire entendre plus facilement étant donné le plus petit nombre de commissaires (15 au lieu de 51). La commission scolaire est plus proche des écoles. Les services sont plus efficaces parce que plus près des étudiants.

- 56,3% affirment que les objectifs ont été atteints partiellement.

Synthèse des commentaires

Pourquoi? Ce sont des objectifs à long terme. La structure favorise la continuité entre les deux niveaux. Parce que les partisans de la non-intégration ont tardé à être positifs. Des problèmes non prévus sont apparus par la suite ainsi que de nombreux avantages et désavantages. Pas de changement quant au passage du primaire au secondaire. Avec les dossiers conjoints qui existent on a encore l'impression qu'il existe une Régionale. Il est trop tôt pour évaluer les conséquences pédagogiques. On vient juste de se rendre compte qu'on est réuni. Au niveau de l'administration,

c'est une réussite.

Un (1) commissaire n'a pas répondu.

mais pour les nouveaux, un peu moins. En regard du Comité Exécutif et de la commission scolaire en général, ceux qui ont vécu l'intégration se sentent beaucoup plus responsables de leurs activités que les nouveaux commissaires.

5.3.21 Question 23 - Attitudes et comportement.

Tous les agents du système scolaire doivent s'entraider dans leur travail; on est d'accord sur l'action de consulter. Ils font confiance. Ils désirent être vraiment les patrons et ils acceptent que les personnes ou groupes les influencent. La plupart des gens sont perçus comme des gens honnêtes et travailleurs, mais ils affirment que les gens tricheraient facilement sur leur déclaration d'impôts s'ils le pouvaient.

Les questions 24, 25, 26 et 27 sont des questions ouvertes qui leur permettent de s'exprimer selon leur goût et intérêt sur l'intégration.

5.3.22 Question 24 - Objectifs de l'intégration.

- 31,3% des commissaires croient que les objectifs ont été atteints.

5.3.23 Question 25 - Modification de la motivation à la fonction de commissaire à partir du 1er juillet 1978.

- 33,0% elle n'a pas changé du tout.

Ces commissaires sont entrés à ce moment et après le 1er juillet 1978. Une préoccupation se dégage: L'existence du lien entre l'enseignement primaire et l'enseignement secondaire.

- 33,0% affirment que leur motivation a un peu changé.

Les commissaires se sentent plus impliqués (ceux qui ont vécu l'intégration). Plusieurs se connaissent mieux sur le plan du travail. L'augmentation du rythme du travail ne contribue pas à augmenter la motivation.

Un (1) commissaire affirme qu'il a peu d'expérience en regard de l'intégration.

- 26,7% leur motivation a moyennement et beaucoup changé.

On se sent plus impliqué au niveau des décisions concernant le primaire et le secondaire. Les réunions sont plus intéressantes. Il n'existe plus de doublement de fonction.

Deux (2) jeunes commissaires ont omis de répondre.

5.3.24 Question 26 - L'organisation actuelle en relation avec les besoins du milieu.

- 13,3% n'ont pas répondu.

- 60,0% oui, l'organisation actuelle tient compte des besoins du milieu et répond efficacement aux objectifs de l'éducation et est attentive aux opinions des intervenants (parents, cadres). Oui, mais avec des contraintes budgétaires, temps, participants, les conventions collectives, motivation des personnes. Les structures administratives sont plus efficaces. Le Comité exécutif est compétent.

La clientèle étudiante et la population semblent satisfaites de l'éducation qu'on leur donne.

5.3.25 Question 27 - Evaluation de l'objectif général.

En très grande majorité les commissaires avouent que le système, la structure scolaire de la Commission Scolaire Valin favorisent l'humanisation. La participation est plus poussée quant aux personnes impliquées dans les divers Comités. Les consultations sont privilégiées. Toutefois, on suggère l'augmentation des échanges, des contacts avec d'autres personnels. On souhaite une structure de participation plus élaborée. Des

efforts sont mis de l'avant pour rendre les employés plus heureux ainsi que les enfants.

5.3.26 Question 28 - Informations générales.

Parmi ceux qui ont répondu:

- Sept (7) commissaires sont entrés en fonction avant le 1er juillet 1977; (N°s 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7).
- Deux (2) commissaires à partir du 1er juillet 1978; (N°s 10, 11).
- Cinq (5) commissaires à partir du 1er juillet 1979; (N°s 20, 21, 22, 23, 24)
- Neuf (9) commissaires ont entre 30 et 40 ans;
- Trois (3) commissaires ont entre 40 et 50 ans;
- Deux (2) commissaires ont plus de 60 ans.

Années d'étude

Il n'est pas possible de calculer la moyenne d'années de scolarité car nous ne sommes pas certains s'il y a eu confusion entre les termes "année de scolarité", le "nombre d'années d'étude".

COMPILATION DES DONNEES

1.

1-2-6- 23-24 10-14-17-19-22	Pas du tout
4- 13-15-18-20-	Un peu
3- 16-21-	Moyennement
5-7-	Beaucoup

2.

Oui	Partiellement	Non
16-17-	1-2-4-7- 19-20-21 10-13-14-15-18-23	3-6- 24-

- 11 - 22
- 12
- 5

CHAPITRE VI

INVENTAIRE DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL

PARTIE "A"

6.0 MOTIVATION ET OBJECTIFS

Les réponses relatives à cette partie du questionnaire concernent la motivation du personnel de cadre et consistant à recueillir des données portant sur les objectifs de l'intégration. Ci-joint le tableau de la compilation des questions 1 et 2. (page suivante)

6.1 COMPILATION ET ANALYSE DES DONNEES

6.1.1 Question 1. Motivation au travail

Vingt (20) personnes ont répondu sur vingt-deux (22).

50% des répondants avouent que leur motivation n'a pas du tout changé suite à l'intégration du primaire et du secondaire.

Synthèse des commentaires:

Ce sont les méthodes de travail qui ont changé. Il

n'existe pas de véritable esprit d'équipe. Manque de franchise dans les communications. Pas assez d'objectivité dans l'évaluation du travail. Le secondaire avec sa polyvalente, s'auto-organise (conseil de gestion, chefs de groupe, différentes catégories d'employés). Pour cette organisation, aucune modification, pas de changement.

25% des répondants avouent que leur motivation a un peu changé.

Synthèse des commentaires:

En général, ces personnes sont moins motivées. La Commission Scolaire Valin a augmenté ses services, son personnel, la clientèle a presque doublée; cela a amené un changement au niveau du fonctionnement. On se sent un peu moins impliqué dans les décisions qu'auparavant. Au niveau du travail, pas de modification de comportement.

On a appris à connaître un peu plus les nouvelles personnes au niveau social et au niveau de leur fonctionnement. Quelques personnes avouent que leur contact avec les gens du secondaire est enrichissant pour elles et pour le milieu.

La motivation, pour quelques personnes, prend sa source dans le travail et dans l'amour des jeunes.

15% des répondants avouent que leur motivation a changé moyennement.

Synthèse des commentaires:

A cause du changement d'objectifs.

L'intégration est apparue comme un seuil de croissance au plan technique. La Commission Scolaire Valin s'est dotée d'outils et de procédés plus précis, mieux structurés qui permettent une plus grande efficacité au travail. Conséquence: une plus grande autonomie.

10% des répondants avouent que leur motivation a beaucoup changé.

Synthèse des commentaires:

Nouveau défi à relever. Les responsabilités sont accrues. Le niveau primaire est intéressant. Plus près des centres de décision. L'équipe de travail est de dimension réduite par rapport à l'équipe de la régionale.

6.1.2 Question 2. Objectifs concernant l'intégration du primaire et du secondaire

18,2% n'ont pas répondu à cette question.

Synthèse des commentaires:

Si l'objectif est d'établir le lien entre l'élémentaire et le secondaire, celui-ci est atteint au point de vue administratif et non pédagogique. Les objectifs sont peu connus. Le rapprochement du commissaire à son milieu est un objectif atteint.

9% des répondants avouent que les objectifs sont atteints.

Synthèse des commentaires:

Du point de vue personnel les gens sont intégrés. La décentralisation est réalisée. Il existe des contacts entre le primaire et le secondaire mais le lien n'est pas encore fait.

60% des répondants avouent que les objectifs sont atteints partiellement.

Synthèse des commentaires:

Pour le secondaire, les décisions sont plus rapides. Peu

d'échange avec les autres polyvalentes ou écoles secondaires. Le lien administratif entre les deux niveaux est réalisé et non au niveau pédagogique. Les objectifs d'humanisation sont atteints (au niveau des personnels).

Oui, pour ce qui est de l'appartenance. Peu d'effet au niveau des enseignants de la conception de l'école et des objectifs de formation. Oui, au niveau des cadres et des personnels non enseignants (administration).

Il existe une division entre le primaire et le secondaire sur le plan organisation pédagogique.

Les objectifs n'ont pas été clairement affichés et présentés aux différents personnels.

<u>14% des répondants avouent que les objectifs ne sont pas atteints</u>.

<u>Synthèse des commentaires</u>:

Ce sont des objectifs à long terme, ils ne sont pas opérationnalisés. Les objectifs ne reposent pas sur une étude sérieuse.

6.1.3 Question 3. <u>Organisation actuelle et besoins du milieu</u>

En général, l'organisation actuelle tient peu compte des besoins du milieu. La Commission et le directeur général sont quand même sensibles aux besoins du milieu.

On tient compte des demandes du milieu (consultation après consultation) et non des vrais besoins du milieu puisque ceux-ci ne font pas l'objet d'une étude sérieuse, d'où l'importance d'une planification à long terme. On ne sent pas tous les services, au service de l'enseignement. Les bonnes intentions ne suffisent pas.

La structure fonctionnelle favorise la participation (décentralisation de pouvoirs) et est satisfaisante. On a l'impression que la bureaucratie prend le dessus (paperasse à remplir). On sent qu'on répond davantage aux besoins du secondaire par rapport au primaire. La communication est encore trop faible. Il semble que les besoins d'ordre primaire sont satisfaits. Il existe trop de contraintes: normes, structures existantes ne répondant pas aux besoins, bureaucratie, individualisme.

L'atteinte des objectifs en éducation se réalise dans l'école. L'organisation tient compte des besoins du milieu et cela en autant que l'école mainfeste ses besoins.

6.1.4 Question 4. <u>Structure de la C.S.V. et l'humanisation</u>

On utilise tous les moyens pour favoriser l'humanisation. Ce n'est pas la structure qui favorise essentiellement l'humanisation, ce sont les individus qui vivent dans le système qui peuvent être humanisant. Ce sont les premiers facteurs exploitables vers une grande humanisation. Les relations de travail sont bonnes, les comités fonctionnent très bien.

Oui, la structure actuelle favorise l'humanisation parce qu'elle favorise la participation des personnes, parce qu'elle établit des relations entre elles.

INVENTAIRE DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL

PARTIE "B"

6.2 RELATION: BESOINS ET OBJECTIFS

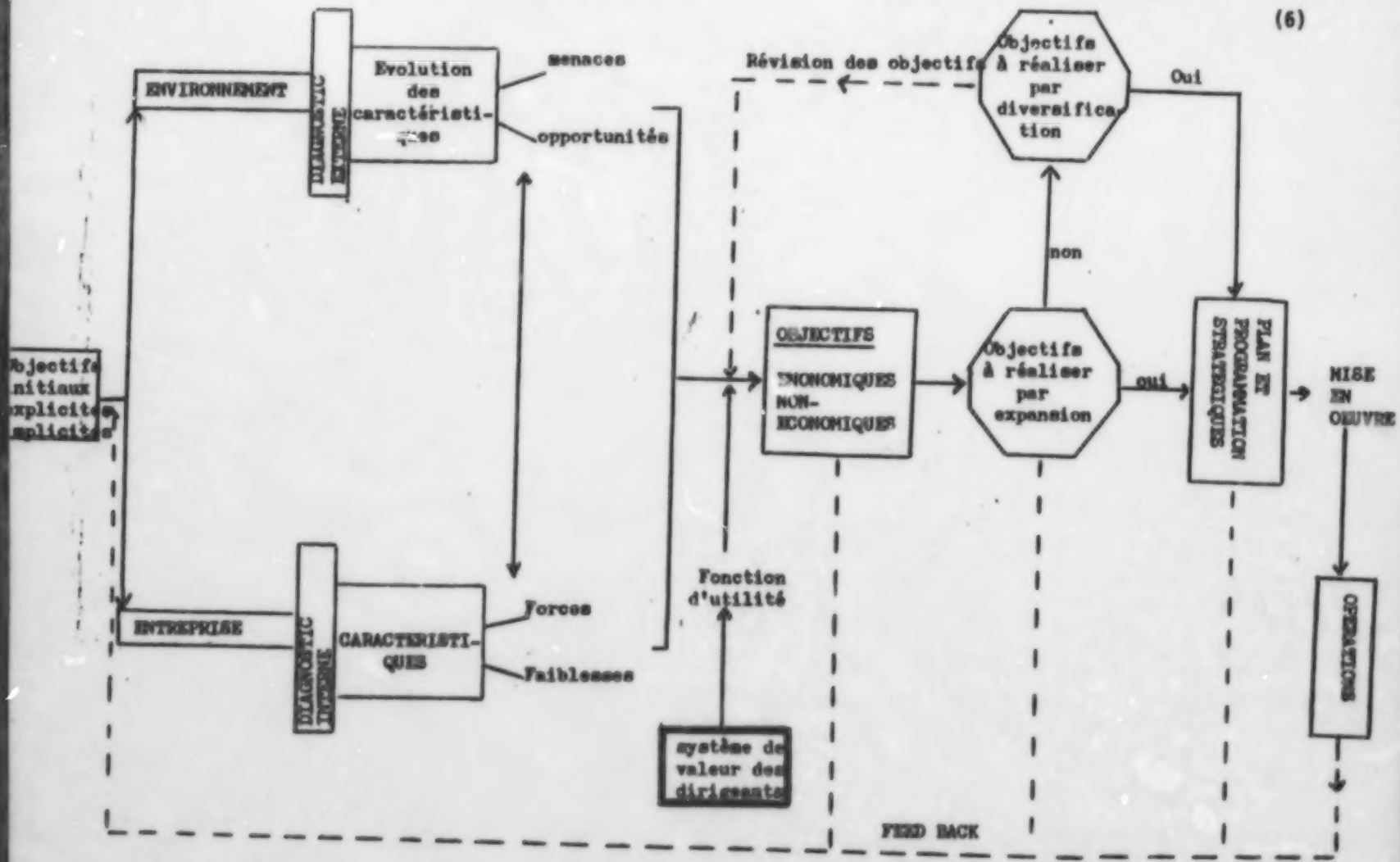
Un certain nombre de besoins et d'objectifs caractérise toute situation de travail. Les personnes qui évoluent au sein d'un organisme sont attentifs à ces besoins et sensibles à la façon dont ils sont satisfaits. Lorsqu'un manque de satisfaction se manifeste, le plus souvent il se manifeste aussi une baisse d'efficacité; donc des objectifs demeurent non réalisés. En effet, le bon moral et la productivité d'un individu semblent reliés au fait que la fonction lui fournit à un degré plus ou moins élevé, les moyens de satisfaire ses besoins. C'est pour cette raison qu'il apparaît important de connaître les valeurs des individus afin de mesurer si ses besoins personnels coincident avec le potentiel offert par une fonction particulière.

Le schéma 6 représente le "processus stratégique" d'Ansoff. Il met en évidence le fait que lorsque les décideurs fixent des objectifs, ceux-ci sont choisis et même hiérarchisés selon leur système de valeurs en accord avec la fonction d'utilité (efficacité, développement, autonomie, goût du risque, etc.

LE PROCESSUS STRATEGIQUE

d'après H.I. Ansoff

(6)



6.3 POSTULAT

Le rendement des individus est intimement relié à l'intensité de la satisfaction des besoins ressentis.

6.4 METHODOLOGIE

Pour faire la cueillette des données, l'outil utilisé a été le questionnaire écrit (7). Celui-ci consiste à faire l'inventaire de la motivation au travail. Il est destiné à évaluer les sortes de besoins et de valeurs considérés par les individus comme des facteurs importants quant aux décisions à prendre au sujet de leur travail.

Objectifs du questionnaire:

Il permet d'identifier et connaître les valeurs et les besoins du personnel de cadre. Plus spécifiquement, il a été conçu afin de procurer des informations sur chacun des individus et sur le groupe

---

(7) Cet instrument de travail (questionnaire) est basé sur le concept de hiérarchie des besoins élaboré par M.A. Maslow dans "Personality and Motivation", New-York, Harper, 1954.

du personnel de cadre à cet égard. Quinze (15) jours ont été accordés afin de permettre aux personnes de répondre au questionnaire.

6.5 LA CLIENTELE VISEE

- Le personnel de cadre de services: directeur, directeur adjoint, coordonnateur, secrétaire général - 7 sur 8 ont répondu au questionnaire, soit 87,5%.

- Le personnel de cadre de gérance: régisseur, contremaître - 0 sur 2, soit 0% de répondant.

- Le personnel de cadre des écoles: directeur, directeur adjoint - 15 sur 20, soit 75%.

Trente (30) questionnaires ont été distribués dont 22 ont été complétés et retournés pour donner un pourcentage de 73,7%. Sur ce, un questionnaire a été éliminé parce que le répondant a omis de répondre à un grand nombre de questions.

6.6 ANALYSE DES DONNEES

Pour évaluer avec quelle intensité les cinq (5) différents systèmes de besoins interviennent sur le rendement du groupe du personnel de cadre à la Commission Scolaire Valin, voici comment s'est

effectuée la compilation.

Les individus ont répondu à soixante (60) observations sur des situations de travail. A chaque situation, cinq (5) points étaient distribués entre deux (2) choix dont chacun représente un système de besoins particuliers. Cent vingt (120) réponses ont été fournies et comme l'inventaire comporte cinq (5) systèmes de besoins, soixante (60) choix ont été effectués et les individus allouent des points d'un besoin particulier vingt-quatre (24) fois, le total de chaque système est donc basé sur vingt-quatre (24) réponses. Ensuite, on obtient cinq (5) totaux dont chacun représente l'intensité d'un système particulier. En d'autres mots, plus le total est élevé, plus le système de besoins particuliers semble intense dans l'évaluation de la situation individuelle. Ensuite, la compilation a été faite pour l'ensemble du groupe du personnel de cadre d'école et de service. Vous trouverez dans les pages suivantes les tableaux 9, 10, 11 démontrant les résultats obtenus du questionnaire portant sur l'inventaire de la motivation au travail, ainsi que les graphiques 12, 13, 14 illustrant les profils des personnels concernés.

TABLEAU 9

PERSONNEL DE CADRE D'ECOLE

Répondants / Système des besoins	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
A	37	42	28	25	18	60	43	43	42	30	47	29	Annulé	47	41
B	44	41	44	50	51	46	49	67	50	39	45	44		30	27
C	70	65	65	58	83	79	56	54	81	69	80	81		74	68
D	54	63	50	68	53	57	68	59	42	63	41	56		65	73
E	95	89	93	99	95	64	79	77	85	99	87	90		84	91

TABLEAU 10

PERSONNEL DE CADRE DE SERVICE

Répondants / Système des besoins	1	2	3	4	5	6	7
A	45	30	50	37	54	37	41
B	43	35	57	49	55	44	38
C	80	79	58	64	65	71	83
D	60	46	51	65	50	46	58
E	72	105	84	91	76	83	80

○ Indique le niveau de besoins le plus élevé de chaque répondant.

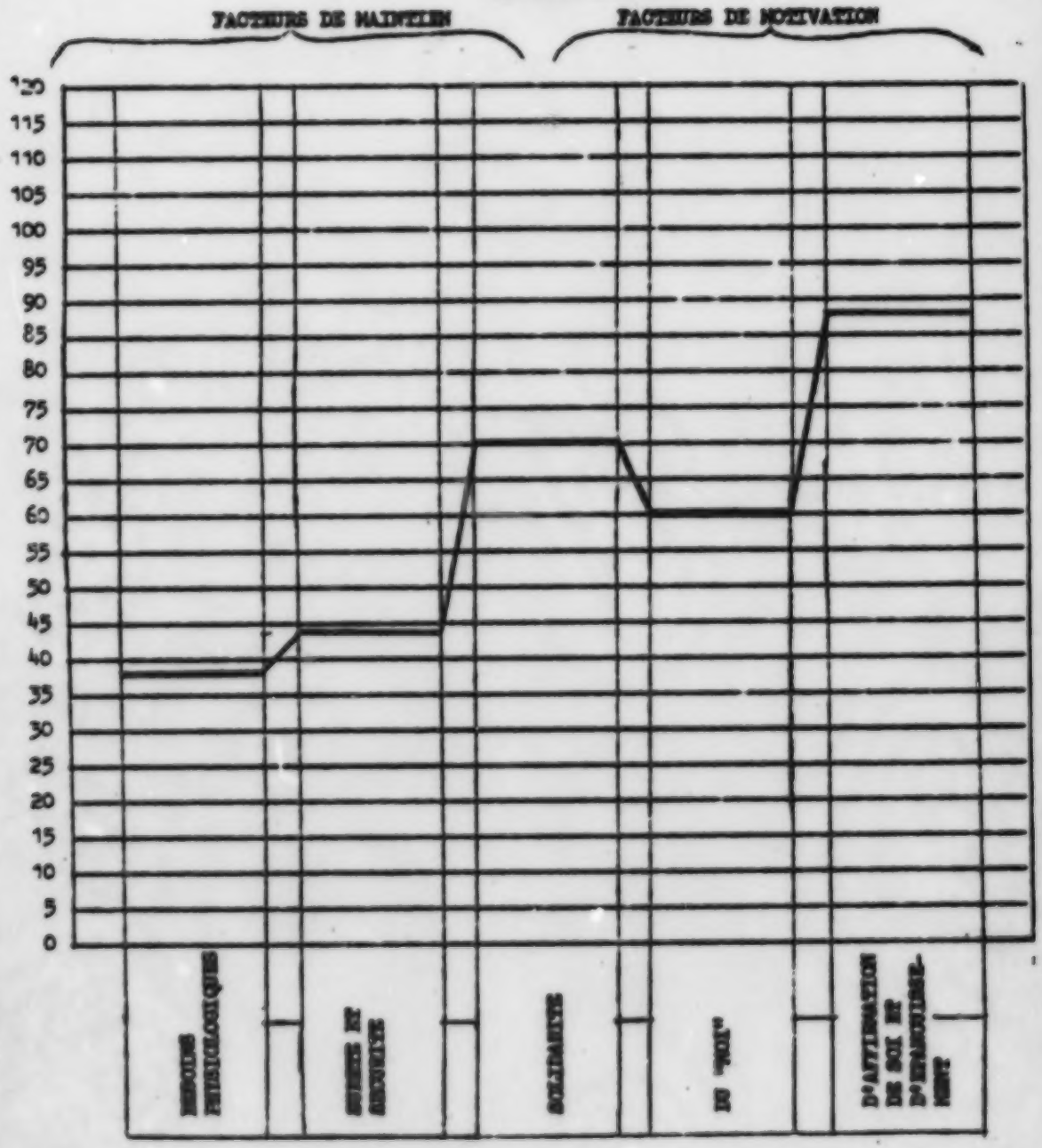
TABLEAU 11

PERSONNEL DE CADRE

Répondants / Systèmes des besoins	1	2	3	4	5	6	7	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
A	45	30	50	37	54	37	41	37	42	28	25	18	60	43	43	42	30	47	29	Annulé	47	41
B	43	35	57	49	55	44	38	44	41	44	50	51	46	49	67	50	39	45	44		30	27
C	80	79	58	64	65	71	83	70	65	65	58	83	79	56	54	81	69	80	81		74	68
D	60	46	51	65	50	46	58	54	63	50	68	53	57	68	59	42	63	41	56		65	73
E	72	105	84	91	76	83	80	95	89	93	99	95	64	79	77	85	99	87	90		84	91

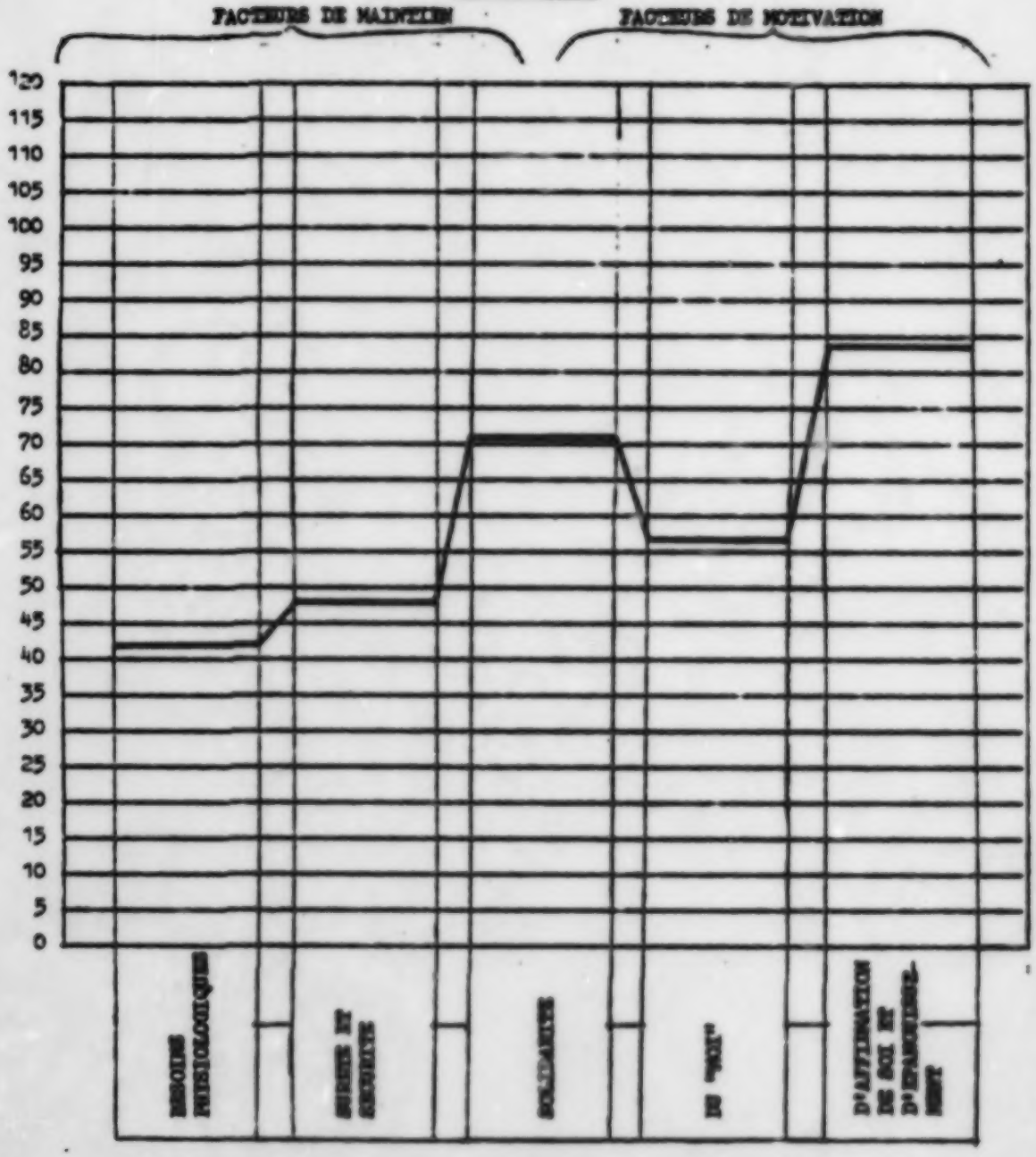
○ Indique le niveau de besoins le plus élevé de chaque répondant.

GRAPHIQUE 12



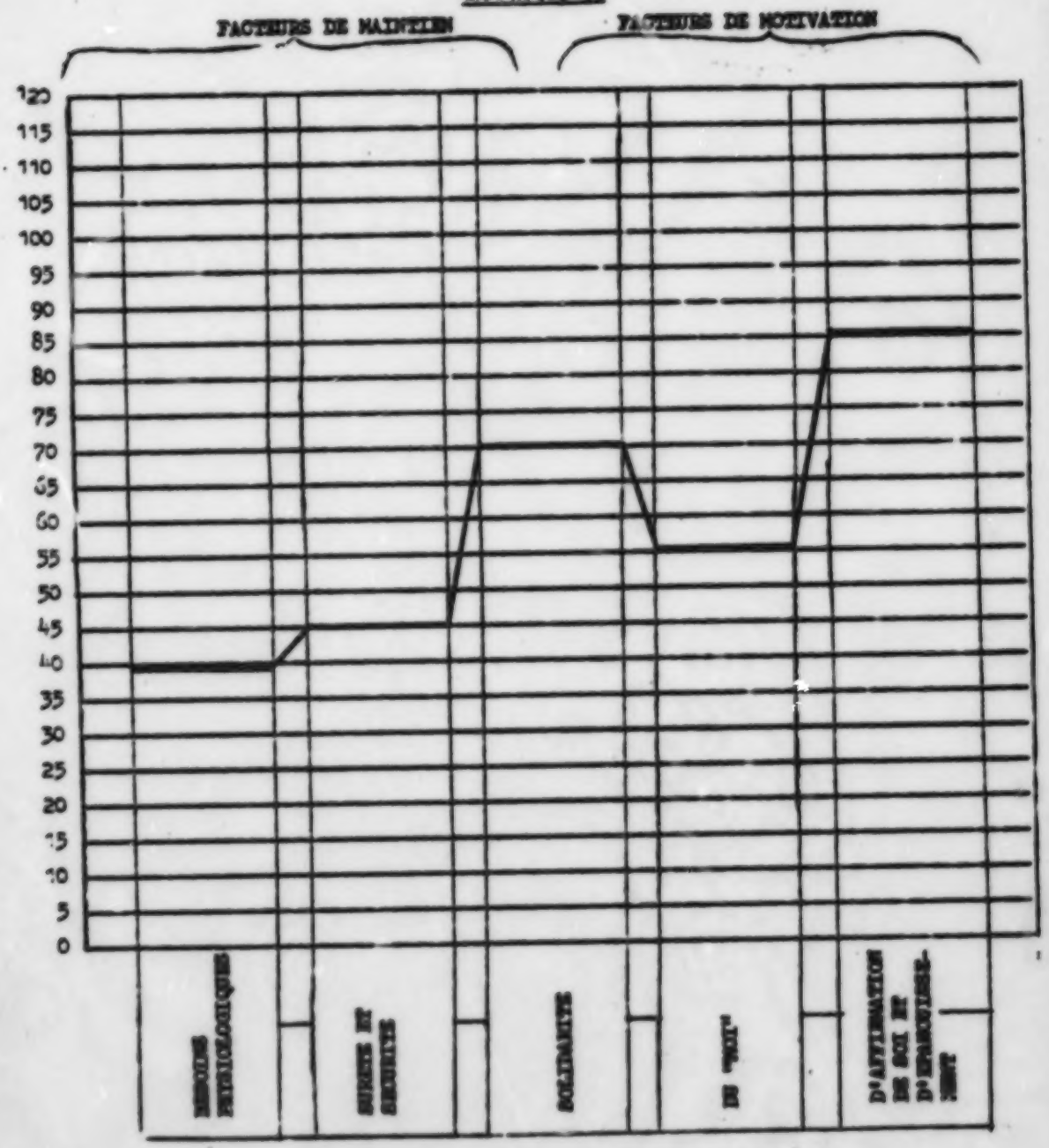
Personnel de cadre d'école

GRAPHIQUE 13



Personnel de cadre de service

GRAPHIQUE 14



Personnel de cadre

Les points obtenus sont transcrits sur le graphique.

L'intensité du besoin est en ordonnée sur la ligne verticale. On n'a qu'à trouver la valeur correspondante à la note pour chaque système et inscrire un point. En reliant tous les points, on obtient le profil des besoins qui montre l'importance relative de chaque besoin dans le travail. Le point élevé indiquera le plus fort et peut-être le moins bien satisfait des systèmes de besoins.

Par conséquent, ceci peut éclairer les objectifs pour lesquels ce groupe du personnel de cadre est enclin à être plus efficace. Une variable importante est à considérer: l'attitude quant aux moyens à utiliser pour atteindre les objectifs qui est relié au degré d'autonomie.

Des individus ont demandé leur profil individuel. Ils pourront comparer le leur avec le profil de chacun des groupes.

6.7 DESCRIPTION DES SYSTEMES DE BESOINS

6.7.1 Système de besoins "A": besoins physiologiques

"Ce système de besoins est le reflet d'un individu soucieux d'assurer son confort, d'éviter le surmenage et qui recher-

che des conditions de travail plaisantes dans un milieu favorable. Si ce besoin comporte un souci de récompenses pécuniaires, c'est dans la mesure où elles fournissent à l'individu le confort et la possession matérielle qui lui permettent de satisfaire ainsi ses besoins personnels et familiaux. Un employé motivé et stimulé par ce système de besoins ne sera donc préoccupé dans son travail que par des fins secondaires, ce qui signifie que la nature de l'emploi importe peu. En effet, pour lui, tout emploi qui remplira ce besoin est acceptable.

6.7.2 Système de besoins "B": sûreté et sécurité.

Ce système de besoins traduit un souci de sécurité et un besoin de prévision. L'individu chez qui ce système domine a besoin d'ordre et il doit être assuré que son emploi est stable et qu'il n'est sujet à aucun changement rigoureux. De plus, il est très préoccupé par les bénéfices marginaux à caractère de protection comme l'assurance-santé, l'assurance-chômage, la caisse de retraite et les mesure semblables. Les individus d'abord motivés par ce système son ceux pour qui la première valeur du travail est d'empêcher les privations dues à un manque de confort matériel et de toutes les satisfactions qui y sont rattachées. Encore une fois, ce système valorise des fins secondaires au travail lui-même et tout emploi qui procure la sécurité, une protection à long

terme et qui fournit des possibilités de prévision, pourra suffire.

6.7.3 Système de besoins "C": solidarité

L'individu chez qui ce système prédomine est d'abord préoccupé par les relations sociales et par le fait d'être accepté comme membre d'un groupe de travail ou d'une organisation. Les individus pour qui ce besoin est la principale source de motivation considèrent leur travail comme une occasion de découvrir et d'établir des relations chaleureuses et harmonieuses avec les autres. Ainsi, les emplois qui fournissent l'occasion de nombreuses relations d'interdépendance et qui permettent des contacts avec des personnes compatibles seront les plus appropriés, peu importe leur nature.

6.7.4 Système de besoins "D": du "moi"

Pour l'individu motivé par ce système, ce qui importe c'est d'obtenir un statut spécial à l'intérieur du groupe de travail ou de l'entreprise. Ce système reflète un désir d'être reconnu et d'obtenir des occasions de démontrer une compétence et des aptitudes spéciales. C'est donc dire qu'il est essentiellement orienté vers une mise en valeur de la

personnalité. C'est d'ailleurs le premier système à date qui soit intimement relié à la nature du travail et dont la satisfaction des besoins dépend des aspects même de l'emploi. Donc un emploi qui fournira à l'individu l'occasion de démontrer des aptitudes qu'il considère comme importantes et comme la source même de sa compétence sera en mesure de satisfaire ses besoins.

6.7.5 Système de besoins "E": Affirmation de soi et épanouissement.

Ce système est le fait d'un individu soucieux d'éprouver son potentiel personnel et il implique une préoccupation à rechercher les occasions d'être créateur. Comme le travail doit permettre de grandes possibilités de contrôle personnel, de liberté d'expression et d'expérimentation afin de satisfaire la motivation de l'individu et de continuer à le stimuler. La nature même de l'emploi est particulièrement importante et même primordiale. En effet, lorsque ce système domine, il incite l'individu à canaliser toutes ses aptitudes à la création et son esprit constructif dans son travail. (8)

---

(8) Halls, Jay, Ph.D et Williams Martha, Ph. D. "Inventaire de la motivation au travail", extrait, Production originale de Téléométric's Int'l, p. 37-38.

CHAPITRE VII

INVENTAIRE DES CHANGEMENTS

7.1 OBJECTIF

Inventorier les effets (prévus, non-prévus, positifs ou négatifs) ou les conséquences des changements, suite à l'intégration de l'administration de l'enseignement de niveaux primaire et secondaire.

7.2 METHODOLOGIE

Afin de déceler et d'identifier les effets ou les conséquences de l'intégration, nous utilisons la méthode de rencontre sous forme de l'entrevue. Celle-ci comporte une série de questions sur des sujets prévus à l'avance, mais non exhaustifs. Le temps moyen consacré aux entrevues dirigées étaient de deux (2) heures. Ces rencontres se sont effectuées dans un climat de détente et souvent les discussions ont été informelles.

7.3 LES PERSONNES RENCONTREES

Dix (10) personnes ont été rencontrées, soit:

- 2 directeurs d'école secondaire;
- 4 directeurs d'école primaire;

- 3 directeurs de service;
- 1 coordonnateur;
- 2 professionnels non-enseignants.

7.4 LE GUIDE D'ENTREVUE

Ce guide a permis d'engager des discussions plus ou moins formelles. Les principaux points de discussion se retrouvent dans le guide d'entrevue à l'annexe VIII.

7.5 RESULTATS DES ENTREVUES

Avant de noter les résultats, il est important de souligner que, suite à l'intégration, la clientèle scolaire, le personnel a quasi doublé en terme de nombres. Se sont ajoutées deux (2) écoles secondaires, l'une de 240 élèves et l'autre de 2 600 aux écoles primaires comprenant environ 3 600 élèves.

Il est à noter que les résultats (effets prévus et non-prévus) ne seront pas qualifiés de positifs ni de négatifs parce que, pour un, les effets peuvent être positifs et pour l'autre négatifs. Il sera possible d'observer certaines précisions en regard des conséquences.

SUJETS DISCUTES	RESULTATS DES REPONDANTS	
L'intégration a-t-elle exercé une influence sur:		
	Répondants venant de la Régionale	Autres répondants
1) les méthodes de travail?	Oui, beaucoup. l'Administration est moins lourde. C'est agréable de travailler avec le primaire. Les méthodes d'administration au niveau secondaire n'a pas changé. L'administration au secondaire est peu politisée par rapport au primaire. Revalorisant pour plusieurs venant de la Régionale (cadre de service).	Oui, on se sent moins chez nous, la famille est plus grande. La structure fonctionnelle favorise le contact entre le primaire et le secondaire, heureusement qu'elle existe. Nous sommes obligés de nous ajuster aux méthodes venant des administrateurs de la Régionale. C'est frustrant et aussi enrichissant. Suggestion: pour le primaire, les écoles devraient bénéfier d'un technicien en administration. On a l'impression que le secondaire a plus obtenu de choses.
2) les relations avec le directeur général?	Elles sont très bonnes. Nous considérons que c'est un leader humain et compétent.	Idem
3) le relations avec les confrères?	Ça va!	Ça va sur le plan social et moins sur plan professionnel.

4) le climat?	Climat agréable.	Climat de méfiance (compétition).
5) la diffusion des informations?	Rapides et assez précises. Toutefois, nous aimerions recevoir plus d'informations écrites comme auparavant (venant du service de l'enseignement).	Idem
6) les communications?	Elles sont excellentes.	Ça va!
7) la qualité des services à l'enseignement?	Faible, pas suffisamment de support, d'informations, d'animation. Pas de lien entre le primaire et le secondaire, croyances différentes, approche pédagogique différente. Pourquoi chercher ce lien à tout prix? Au secondaire on ne sent pas la nécessité de bénéficier d'un service de conseiller pédagogique. On a notre organisation.	Plus grande, meilleur encadrement
- service aux étudiants?	Pas nécessaire, ce service devrait être intégré à l'enseignement.	C'est une nouveauté. C'est très satisfaisant. On a maintenant un budget consacré aux activités de vie étudiante. Pas plus de raprochement du personnel professionnel des deux niveaux.

- des finances?	Très satisfaisant. C'est plus facile d'obtenir des informations. (Centre de décision plus près).	Très satisfaisant, mieux structuré. Sauf, que beaucoup de rapports "extracto" sont inutiles.
- de l'équipement?	Très, très satisfaisant. Les réponses sont rapides	Idem
8) les valeurs privilégiées?	L'autonomie dans le travail. L'enfant dans toutes ses dimensions. Justice. Solidarité.	Idem
9) le sentiment d'appartenance?	A augmenté.	N'a pas changé.
10) les comités d'école et de parents?	Aucune.	Aucune
11) les enseignants?	Aucune.	Aucune
12) le personnel de soutien?	Surtout ceux venant de la Régionale, un peu d'insatisfaction.	Aucune influence au niveau du primaire.
13) Autres commentaires.	Une préoccupation se dégage fortement des discussions: comment s'effectue et s'effectuera le lien entre le primaire et le secondaire? Est-ce un objectif utopique?	Idem

7.6 CONSIDERATIONS

Le rapport succinct des entrevues donne un inventaire à la fois objectif et subjectif des changements opérés depuis plus d'un an. Cette liste n'est pas exhaustive.

TROISIEME PARTIE

CHAPITRE VIII

LES RECOMMANDATIONS

Dans cette analyse, nous nous sommes sensibilisés davantage à l'importance des rôles des intervenants et notamment des administrateurs à l'intérieur d'une organisation qui évolue sans cesse. Aussi, on sait que tout changement est susceptible de provoquer des heurts, des frustrations et cela à des degrés différents compte tenu de l'implication et de la distance qui peut exister entre les objectifs organisationnels et les besoins des individus qui oeuvrent dans l'organisation. C'est pourquoi, le rôle décisionnel réel des administrateurs est de première importance. Les administrateurs élus sont les seuls à devoir répondre devant le citoyen des décisions ou des orientations prises en l'occurence au niveau de l'éducation. Nous sommes à même de le constater et nous vous le démontrons par le travail présenté qu'il existe des limites aux responsabilités qui incombent aux administrateurs et qui nous apparaissent compromettantes positivement ou négativement des chances à aboutir à une décision saine et respectueuse des agents impliqués, de la clientèle à desservir, des objectifs de l'organisme.

Nous savons qu'un changement, qu'il soit de nature politique, sociale, économique, culturelle, peut se répercuter sur l'organisation et il peut influencer le comportement des administrateurs et aussi il peut contribuer à modifier l'environnement. En faisant nos recherches, nous

avons pris conscience qu'il est possible pour une organisation de vivre et d'intégrer un changement.

Pour minimiser les inconvénients reliés au changement et pour tirer profit des avantages de la situation, nous vous formulons les recommandations suivantes:

RECOMMANDATION I:

Pour raffermir le projet d'avenir de la Commission Scolaire Valin: utiliser la planification stratégique:

- Analyser les besoins et les hiérarchiser
- Fixer des objectifs
- Prévoir une mise en oeuvre des moyens dans la réalisation (utilisation optimale des ressources)
- Prévoir un plan d'évaluation

N.B. Participation de tous les intervenants dans la démarche.

RECOMMANDATION 2:

Reconduire et opérationnaliser les objectifs fixés lors de l'intégration.

RECOMMANDATION 3:

Faire la "mise à jour" des tâches et responsabilités résultant de la délégation de pouvoirs.

RECOMMANDATION 4:

Assurer le lien entre l'administration de l'enseignement du primaire et du secondaire au plan pédagogique.

RECOMMANDATION 5:

Prévoir et réaliser un plan d'évaluation continu.

CONCLUSION

Nous avons tenté dans ce travail qui s'achève d'utiliser dans la mesure de nos moyens une démarche d'évaluation théorique et surtout concrète en vue d'obtenir une image réelle du "vécu" des personnes impliquées dans le changement structurel effectué depuis le premier juillet 1978.

Bien que, nous n'ayons pas la prétention d'avoir épuisé le sujet, nous espérons avoir identifié et découvert suffisamment d'éléments permettant à ceux qui s'y intéresseront de poursuivre l'étude sur l'intégration. Ce travail nous a permis d'une part, d'organiser d'une façon réaliste des perceptions, des connaissances, des informations plus ou moins certaines sur le sujet et d'autre part, de renforcer des concepts prétendument ou déjà acquis.

Nous espérons que cette recherche soit un apport et une aide appréciée pour les décideurs qui ont à évaluer la situation actuelle.

Nous trouvons important de souligner en terminant, que nous avons trouvé très valorisant, sur le plan individuel et collectif, la poursuite de ce mandat.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Ansoff, Igor H., Stratégie et développement de l'entreprise, éditions Hommes et Techniques, France, 1968, 165 pages.

Baud, Francis, "Motivation et comportements individuels dans l'entreprise", Entreprise moderne d'édition, Paris, 1972, 176 pages.

Bédard, Emilien, "Rapport du Président 1976-77", la Commission Scolaire Valin, 1977, 10 pages.

Blanchette, Monique, "Rapport de la Présidente 1978-79", la Commission Scolaire Valin, 1979, 11 pages.

Chanlat, Alain, "La motivation au travail: un problème très complexe", Reccueil de textes, Hautes Etudes commerciales, 1977.

Garant, Patrice, "Droit et législation scolaire", McGraw Hill, Montréal, 1974, 504 pages.

Gouvernement du Québec, Code des lois concernant l'Education au Québec.

Gouvernement du Québec, L'Ecole Québécoise: énoncé de politique et plan d'action, éditeur officiel du Québec, 1979, 163 pages.

Halls, Jay, Ph. D. et Williams, Martha, PH. D. "Inventaire de la motivation au travail", Production originale de Téléométric's Int'l, p. 14-40.

La Commission Scolaire Valin, "Dossier sur l'intégration", 1974-1979.

La Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec, La Revue scolaire, Bibliothèque nationale du Québec, 1977-79.

Leygues, Michel, "La motivation des hommes dans le management", Chotord et Ass. (Ed.) Paris, 1976, 211 pages.

Parenteau, Roland, "Pourquoi les bons résultats sont si difficiles à réaliser dans le secteur public?, article, extrait, revue Gestion, novembre 1979, p. 7-17.

Pastel, G., "La motivation du personnel" Management-France, mars 1970.

Suchman, Edward A., "Evaluative Research, Principales and Practices in Public Service and Social Action Programs" Russell Sage Foundation, éditeur, New-York, 1967.

LA COMMISSION
SCOLAIRE
VALIN

38, rue Frontenac
C.P. 130
Chicoutimi, Qué.
(Secteur Nord)
Tél.: (418) 549-5381
G7G 2C5

ANNEXE I

Chicoutimi, le 5 juin 1979.

Monsieur André Courtemanche, responsable,
Maîtrise en administration publique,
Université du Québec à Chicoutimi,
Chicoutimi. Qué.

Monsieur,

Il m'est agréable de vous informer que j'ai confié à Madame Gisèle Savard Tremblay, la réalisation du mandat suivant: "Elaborer le plan d'évaluation de la situation actuelle de l'organisation et du fonctionnement de la Commission Scolaire Valin, (commission scolaire intégrée depuis un an) sous les volets suivants: -politique, -administration proprement dite, -administration pédagogique".

Ce plan d'évaluation consiste à poser le diagnostic de la situation actuelle, bâtir les instruments d'évaluation, faire la cueillette et la compilation des données, interpréter les résultats, et cela afin de suggérer des hypothèses ou des recommandations quant à la définition des objectifs futurs et du réajustement de situations s'il y a lieu.

Madame Tremblay et moi-même avons discuté du plan et des étapes de travail. Je suis disponible à jouer le rôle de superviseur dans ce projet d'intervention.

Veuillez agréer, Monsieur Courtemanche, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

JBP/ms

J.-B. Potvin,
Directeur général.

Copie à: Madame Gisèle Savard Tremblay.

Université du Québec à Chicoutimi
930 est, rue Jacques-Cartier
Chicoutimi, Québec
G7H 2B1

ANNEXE II

Chicoutimi, le 22 juin 1979.

Madame Gisèle Savard,
250, boul. Tadoussac,
Chicoutimi-Nord, Qué.

Madame,

Par la présente, il me fait plaisir d'accepter votre projet d'intervention tel que vous nous l'avez présenté et qui s'intitule: "Evaluation de l'intégration de la Commission Scolaire Valin".

En outre le choix de Monsieur J.-B. Potvin, Directeur général de la Commission Scolaire Valin, comme superviseur, et de Monsieur Guy Mineault, professeur au Département des Sciences Economiques et Administratives à l'Université du Québec à Chicoutimi, comme conseiller, s'avère des plus judicieux. Je suis convaincu qu'avec un si bon encadrement vous terminerez votre projet d'intervention dans les délais requis, c'est-à-dire au plus tard le 31 décembre 1979.

Ci-joint une copie des règlements de l'E.N.A.P. et de l'U.Q.A.C. concernant votre projet d'intervention. J'en fais également parvenir une copie à votre superviseur et à votre conseiller.

Je vous prie d'accepter, Madame, mes cordiales salutations.

André Courtemanche, professeur,
Responsable de la Maîtrise en
Administration publique (E.N.A.P.)

AC/jml.

c.c.: M. J.-B. Potvin
M. Guy Mineault

ANNEXE III

Chicoutimi, le 12 février 1980.

Mademoiselle,
Mesdames et
Messieurs les commissaires,

Par la présente, nous sollicitons votre collaboration afin de nous aider à procéder à l'évaluation de l'intégration après plus d'un an de fonctionnement à la Commission Scolaire Valin, conformément au mandat confié au directeur général par le Conseil des commissaires le 8 mai 1979, résolution C-52-79.

Pour ce faire, je vous prie de bien vouloir répondre au questionnaire ci-joint.

Ce questionnaire est conçu et destiné à quérir des informations, des avis relatifs à vous-même et à votre environnement quant à la fonction que vous exercez. Plus spécifiquement, les données recueillies serviront à évaluer le degré de "satisfaction", de motivation de l'ensemble du groupe des administrateurs élus et cela afin d'obtenir une image de la réalité dans laquelle vous oeuvrez.

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. La meilleure réponse à chaque question est celle qui reflète le mieux vos propres impressions. Vos réponses demeureront confidentielles puisque nous ne demandons aucune identification ni signature.

Vous nous obligeriez grandement en nous retournant votre questionnaire dûment complété avant le 19 février à l'aide de l'enveloppe affranchie et pré-adressée.

Il est à noter que cette démarche fait partie du plan d'évaluation et y participeront d'autres catégories de personnel. Diverses méthodologies sont utilisées dont le questionnaire écrit.

Je vous remercie à l'avance de votre participation et vous prie d'agréer l'expression de mes sentiments distingués.

J.-B. Potvin,
Directeur général.

ANNEXE IV

QUESTIONNAIRE

EVALUATION DE LA "SATISFACTION" DES ADMINISTRATEURS ELUS

"On apprend beaucoup et valablement
dans l'action".

Rogers, Carl

Février 1980

1. VOICI QUELQUES ENONCES A PROPOS DE VOUS ET DE VOTRE FONCTION DE "COMMISSAIRE D'ECOLE". INDIQUEZ JUSQU'A QUEL POINT VOUS ETES EN ACCORD OU EN DESACCORD AVEC CHACUN D'ENTRE EUX. (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée sur chaque ligne).

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Un peu en désaccord	Ni d'accord ni pas d'accord	Un peu d'accord	D'accord	Absolument d'accord
A) J'éprouve une satisfaction personnelle dans l'exercice de la fonction de "commissaire"	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
B) Je me donne beaucoup à ma fonction	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
C) Je suis en général satisfait de ma fonction.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
D) Ce qui arrive à la Commission Scolaire Valin est très important pour moi.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E) Je pense souvent à quitter ma fonction.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F) Peu importe ce qui arrive à la C.S.V. en autant que je touche ma rémunération liée à la fonction de "commissaire".	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
G) Je ne me sens pas bien lorsque je fais du mauvais travail ou lorsque je prends de mauvaises décisions.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. LES ENONCES SUIVANTS SONT SUSCEPTIBLES DE DECRIRE L'EQUIPE DE TRAVAIL DES "COMMISSAIRES. INDIQUEZ JUSQU'A QUEL POINT VOUS ETES EN ACCORD OU EN DESACCORD AVEC CHAQUE ENONCE. (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée sur chaque ligne).

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Un peu en désaccord	Ni d'accord ni pas d'accord	Un peu d'accord	D'accord	Absolument d'accord
A) J'ai confiance dans mes co-équipiers "commissaires".	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
B) Au Conseil des commissaires, on prête attention à l'opinion de chacun.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
C) Il y a constamment des tensions dans notre équipe de "commissaires".	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
D) J'ai l'impression de faire vraiment partie du Conseil des commissaires.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E) J'ai hâte de retrouver, à toutes les rencontres, les membres du Conseil des commissaires.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F) Chacun participe lorsqu'il s'agit de prendre une décision.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
G) Nous échangeons nos impressions personnelles.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. VEUILLEZ INDIQUER JUSQU'A QUEL POINT VOUS ETES SATISFAIT DE CHACUN DES ASPECTS SUIVANTS DE VOTRE FONCTION. (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée sur chaque ligne).

A quel point êtes-vous satisfait...	Très insatisfait	Insatisfait	Un peu insatisfait	Ni satisfait ni insatisfait	Un peu satisfait	Satisfait	Très satisfait
A) Des avantages sociaux que peut vous procurer votre fonction.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
B) De l'amabilité des gens avec lesquels vous travaillez.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
C) De la liberté que vous avez dans votre fonction.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
D) De vos chances d'obtenir plus d'estime, de prestige, de considérations des autres.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E) Des possibilités qui vous sont offertes d'élargir vos connaissances.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F) Du respect que vous témoignent les gens avec qui vous exercez votre fonction.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
G) Des chances que vous avez d'accomplir quelque chose qui en vaille la peine.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
H) Des possibilités que vous avez de prendre part aux décisions.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I) Du salaire que vous recevez.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
J) De la sécurité d'être réélu.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
K) De la possibilité de développer vos habiletés et vos capacités.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. EN GENERAL, DANS QUELLE MESURE ETES-VOUS SATISFAIT DU TRAVAIL QUE VOUS FAITES? (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée).

- ☐ très satisfait
- ☐ moyennement satisfait
- ☐ ni satisfait ni insatisfait
- ☐ moyennement insatisfait
- ☐ très insatisfait

5. VEUILLEZ INDIQUER SI VOUS ETES D'ACCORD OU NON AVEC CHACUN DES ENONCES QUI POURRAIENT CONCERNER LE PERSONNEL DE CADRE DE LA COMMISSION SCOLAIRE. (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée sur chaque ligne).

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Un peu en désaccord	Ni d'accord ni pas d'accord	Un peu d'accord	D'accord	Absolument d'accord
A) Les commissaires aident le personnel de cadre lorsqu'il a des problèmes administratifs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
B) Les commissaires encouragent le personnel de cadre à prendre part aux décisions.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
C) Les commissaires reçoivent de l'information juste du personnel de cadre.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. SUITE

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Un peu en désaccord	Ni d'accord ni pas d'accord	Un peu d'accord	D'accord	Absolument d'accord
D) Les commissaires exigent que chacun fasse de son mieux pour les informer.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E) Les commissaires font confiance au personnel de cadre.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F) Les commissaires laissent libre le personnel de cadre de décider du comment faire leur travail.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
G) Les commissaires défendent le personnel de cadre.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
H) Les commissaires s'intéressent au personnel de cadre en tant que personne.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I) Les commissaires considèrent le personnel de cadre compétent.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
J) Les commissaires pensent que chaque personne de cadre est importante en tant qu'individu.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
K) Les commissaires évaluent le rendement du personnel de cadre avec justesse.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. QUELQUES QUESTIONS, MAINTENANT, CONCERNANT LES COMITES (COMITE EXECUTIF, AUTRES COMITES...) DANS LA COMMISSION SCOLAIRE VALIN. (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée sur chaque ligne).

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Un peu en désaccord	Ni d'accord ni pas d'accord	Un peu d'accord	D'accord	Absolument d'accord
A) En général, les différents comités travaillent bien ensemble.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
B) Le nombre de conflits existant entre les comités est tel que ce n'est pas un endroit agréable pour travailler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
C) Peu importe la qualité de notre travail, les autres comités nous critiquent toujours.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. QUELLE INFLUENCE ONT LES GROUPES OU PERSONNES SUIVANTES SUR CE QUI SE PASSE DANS LA COMMISSION SCOLAIRE? (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée sur chaque ligne).

	Très peu d'influence	Peu d'influence	Une certaine influence	Beaucoup d'influence	Enormément d'influence
A) Le directeur général de la C.S. et le comité exécutif.	☐	☐	☐	☐	☐
B) Toutes les autres personnes occupant des postes de direction ou de supervision.	☐	☐	☐	☐	☐
C) Les employés.	☐	☐	☐	☐	☐
D) Délégués syndicaux ou représentants des employés.	☐	☐	☐	☐	☐
E) Le comité de parents et les comités d'écoles.	☐	☐	☐	☐	☐
F) La Fédération des Commissions scolaires.	☐	☐	☐	☐	☐
G) Le Ministère de l'Education.	☐	☐	☐	☐	☐
H) [illegible]	☐	☐	☐	☐	☐

8. A VOTRE AVIS, QUELLE INFLUENCE DEVRAIT AVOIR LES GROUPES OU PERSONNES SUIVANTES SUR CE QUI SE PASSE DANS LA COMMISSION SCOLAIRE? (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée sur chaque ligne).

	Très peu d'influence	Peu d'influence	Une certaine influence	Beaucoup d'influence	Enormément d'influence
A) Le directeur général de la C.S. et le comité exécutif.	☐	☐	☐	☐	☐
B) Toutes les autres personnes occupant des postes de direction ou de supervision.	☐	☐	☐	☐	☐
C) Les employés.	☐	☐	☐	☐	☐
D) Délégués syndicaux ou représentants des employés.	☐	☐	☐	☐	☐
E) Le comité de parents et les comités d'écoles.	☐	☐	☐	☐	☐
F) La Fédération des Commissions Scolaires.	☐	☐	☐	☐	☐
G) Le Ministère de l'Education.	☐	☐	☐	☐	☐
H) Vous, personnellement.	☐	☐	☐	☐	☐

9. A) EST-CE QUE LE PERSONNEL DE CADRE PREND PART AUX DECISIONS IMPORTANTES QUI CONCERNENT LEUR TRAVAIL? (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée).

- [ ] Pas du tout.
- [ ] Ils ne prennent jamais part aux décisions, mais on leur demande quelquefois leurs opinions et leurs suggestions.
- [ ] Ils décident ensemble d'un grand nombre de choses importantes qui concernent leur travail.
- [ ] Ils décident de toutes les choses importantes qui concernent leur travail.

9. B) EST-CE QUE LES EMPLOYES PRENNENT PART AUX DECISIONS IMPORTANTES QUI CONCERNENT LEUR TRAVAIL? (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée).

- [ ] Pas du tout.
- [ ] Ils ne prennent jamais part aux décisions, mais on leur demande quelquefois leurs opinions et leurs suggestions.
- [ ] Ils décident ensemble d'un grand nombre de choses importantes qui concernent leur travail.
- [ ] Ils décident de toutes les choses importantes qui concernent leur travail.

10. A) EST-CE QUE LE PERSONNEL DE CADRE DEVRAIT PRENDRE PART AUX DECISIONS IMPORTANTES QUI CONCERNENT LEUR TRAVAIL? (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée).

- [ ] Pas du tout.
- [ ] Ils ne devraient jamais prendre part aux décisions, mais on devrait leur demander, parfois, leurs opinions et leurs suggestions.
- [ ] Ils devraient décider ensemble d'un grand nombre de choses importantes qui concernent leur travail.
- [ ] Ils devraient décider ensemble de toutes les choses importantes qui concernent leur travail.

10. B) EST-CE QUE LES EMPLOYES DEVRAIENT PRENDRE PART AUX DECISIONS IMPORTANTES QUI CONCERNENT LEUR TRAVAIL? (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée).

- [ ] Pas du tout.
- [ ] Ils ne devraient jamais prendre part aux décisions, mais on devrait leur demander, parfois, leurs opinions et leurs suggestions.
- [ ] Ils devraient décider ensemble d'un grand nombre de choses importantes qui concernent leur travail.
- [ ] Ils devraient décider ensemble de toutes les choses importantes qui concernent leur travail.

11. INDIQUEZ JUSQU'A QUEL POINT VOUS ETES EN ACCORD OU EN DESACCORD AVEC LES ENONCES SUIVANTS. (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée sur chaque ligne).

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Un peu en désaccord	Ni d'accord ni pas d'accord	Un peu d'accord	D'accord	Absolument d'accord
A) J'ai beaucoup à dire sur la façon dont les décisions sont prises.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
B) On m'impose rarement des décisions.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
C) Je peux modifier des décisions prises par d'autres personnes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
D) Dans la plupart des domaines, j'ai l'impression d'être mon propre patron.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E) Quelle que soit la situation, nous avons toujours des méthodes à suivre pour y faire face.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F) La Commission scolaire garde un dossier écrit sur le rendement de chaque employé.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
G) On insiste sans cesse sur le fait qu'il faut suivre la voie hiérarchique appropriée.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
H) Il faut suivre les ordres écrits venant d'en haut sans poser de questions.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I) On vérifie constamment si le personnel de cadre enfreignent les règlements.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. SUITE

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Un peu en désaccord	Ni d'accord ni pas d'accord	Un peu d'accord	D'accord	Absolument d'accord
J) On vérifie constamment si les employés enfreignent les règlements.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
K) Le personnel de cadre a souvent le droit de faire appel à son propre jugement pour faire face aux différents problèmes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
L) Les employés ont souvent le droit de faire appel à leur propre jugement pour faire face aux différents problèmes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
M) Dans la C.S., on peut prendre ses propres décisions sans consulter quelqu'un d'autre.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
N) Ici, les gens ont l'impression qu'on les surveille continuellement pour s'assurer qu'ils observent toutes les règles.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O) Même les questions mineures doivent être soumises et approuvées par le Conseil des commissaires.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
P) Les changements (intégration du primaire et secondaire) semblent créer plus de problèmes qu'ils n'en résolvent.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. SUITE.

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Un peu en désaccord	Ni d'accord ni pas d'accord	Un peu d'accord	D'accord	Absolument d'accord
Q) Lorsque des changements sont apportés dans la C.S., le personnel de cadre est généralement perdant.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
R) Lorsque des changements sont apportés dans la C.S., les employés sont généralement les perdants.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
S) Si l'on pouvait apporter quelques changements, le meilleur moyen ce serait d'organiser des rencontres plus fréquentes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

12. LORSQUE LE PERSONNEL DE CADRE VOUS TRANSMET DE L'INFORMATION SUR DIFFERENTS SUJETS A VOTRE DEMANDE OU NON, QUE FAITES-VOUS, POURQUOI LE FAITES-VOUS? (Veuillez choisir les trois plus importants et les placer dans les trois cases par ordre de priorité).

A) Je respecte sa compétence et son jugement.

B) Il peut m'assurer une aide et des avantages spéciaux.

C) C'est "du bon monde".

D) Il peut biaiser l'information en sa faveur ou me défavoriser d'une façon ou d'une autre.

E) C'est mon devoir de demander au personnel de l'information.

F) C'est nécessaire pour assurer la bonne marche de l'organisation.

G) Je cherche toujours seulement par moi-même l'information et j'acquiers les connaissances nécessaires en vue de prendre de bonnes décisions.

Parmi les trois (3) plus importants énoncés, la case 1 indique l'énoncé le plus important, la case 2 l'énoncé moyennement important et la case 3 l'énoncé le moins important.

1) ☐ 2) ☐ 3) ☐

13. INDIQUEZ DANS QUELLE MESURE VOUS ETES EN ACCORD OU EN DESACCORD AVEC CHACUN DES ENONCES SUIVANTS. (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée sur chaque ligne).

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Un peu en désaccord	Ni d'accord ni pas d'accord	Un peu d'accord	D'accord	Absolument d'accord
A) Je pense que chacun de nous peut faire beaucoup pour améliorer l'opinion mondiale à propos du Canada.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
B) Il y a peu de choses à faire pour empêcher les prix de monter.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
C) Des gens tels que moi ne peuvent changer le cours des choses; seules les personnes haut placées peuvent avoir une telle influence.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
D) Le monde dans lequel nous vivons est essentiellement accueillant.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E) Aujourd'hui, il est pratiquement impossible d'avoir de vrais amis, parce que tout le monde ne pense qu'à soi.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F) Il est impossible de se fier aux autres.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
G) Le problème, de nos jours, c'est que la plupart des gens ne croient vraiment en rien.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
H) Il est difficile de nos jours de distinguer le vrai du faux.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I) Il n'est guère juste de mettre au monde des enfants étant donnée la façon dont les choses se présentent pour l'avenir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

14. VOUS ARRIVE-T-IL DE PARLER DE QUESTIONS CONCERNANT LA FONCTION DE COMMISSAIRE AVEC LES PERSONNES APPARTENANT AUX GROUPES SUIVANTS? (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée sur chaque ligne).

	Très souvent	Souvent	Quelquefois	Rarement	Jamais
A) Vos co-équipiers.	☐	☐	☐	☐	☐
B) Ministère de l'Education (Bureau régional).	☐	☐	☐	☐	☐
C) Le directeur général et le personnel de cadre.	☐	☐	☐	☐	☐
D) Les enseignants.	☐	☐	☐	☐	☐
E) Le personnel non enseignant, autres professionnels.	☐	☐	☐	☐	☐
F) Les parents.	☐	☐	☐	☐	☐
G) Les autres employés.	☐	☐	☐	☐	☐

15. VOUS ARRIVE-T-IL DE PARLER DE SUJETS QUI NE CONCERNENT PAS LA FONCTION DE COMMISSAIRE AVEC LES PERSONNES APPARTENANT AUX GROUPES SUIVANTS? (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée sur chaque ligne).

	Très souvent	Souvent	Quelquefois	Rarement	Jamais
A) Vos co-équipiers.	☐	☐	☐	☐	☐
B) Ministère de l'Education (Bureau régional).	☐	☐	☐	☐	☐
C) Le directeur général et le personnel de cadre.	☐	☐	☐	☐	☐
D) Les enseignants.	☐	☐	☐	☐	☐
E) Le personnel non enseignant, autres professionnels.	☐	☐	☐	☐	☐
F) Les parents.	☐	☐	☐	☐	☐
G) Les autres employés.	☐	☐	☐	☐	☐

16. QU'EST-CE QUE LES COMMISSAIRES COMMUNIQUENT AU DIRECTEUR GENERAL ET AU PERSONNEL DE CADRE? (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée).

- [ ] Ils leur communiquent toutes les informations utiles avec précision.
- [ ] Ils communiquent essentiellement les informations venant du Ministère de l'Education ou de la Fédération des Commissions scolaires.
- [ ] Ils communiquent uniquement les informations que les personnes aiment entendre.
- [ ] Ils faussent toutes les informations.

17. LES INFORMATIONS QUE VOUS RECEVEZ DES PERSONNES SUIVANTES, SONT-ELLES PRECISES ET SUFFISANTES? (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée sur chaque ligne).

	Très précises	Précises	Imprécises	Très imprécises
A) Du Ministère de l'Ecucation.	☐	☐	☐	☐
B) Vos co-équipiers (président et comité exécutif).	☐	☐	☐	☐
C) Votre directeur général et du personnel de cadre.	☐	☐	☐	☐

18. DANS LES ORGANISMES PLUSIEURS METHODES SONT UTILISEES POUR RESOUDRE LES CONFLITS ENTRE DIFFERENTS GROUPES. VOICI UNE LISTE DE METHODES QUI POURRAIENT ETRE UTILISEES POUR REGLER UN CONFLIT. INDIQUEZ SI CES METHODES SONT UTILISEES DANS LA COMMISSION SCOLAIRE POUR RESOUDRE LES CONFLITS. (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée sur chaque ligne).

	Jamais	Quelquefois	Souvent	Presque toujours
A) Lorsque les problèmes surgissent, les gens les ignorent la plupart du temps.	☐	☐	☐	☐
B) Lorsque les problèmes surgissent, toutes les personnes concernées travaillent ensemble à les résoudre.	☐	☐	☐	☐
C) On évite à tout prix de faire offense à d'autres personnes.	☐	☐	☐	☐
D) On demande en général au personnel de cadre de régler les conflits entre subordonnés.	☐	☐	☐	☐
E) On discute ouvertement des problèmes avec les co-équipiers.	☐	☐	☐	☐

19. VOICI UNE LISTE DE MOTS ET DE PHRASES DESTINEES A CONNAITRE EN GENERAL VOS SENTIMENTS SUR VOTRE VIE ACTUELLE. SI VOUS PENSEZ, PAR EXEMPLE, QUE VOTRE VIE EST TRES INTERESSANTE, VOUS PLACEZ UN CROCHET DANS LA CASE SITUEE A COTE DU MOT "INTERESSANTE". SI VOUS PENSEZ QUE VOTRE VIE EST ENNUYEUSE, VOUS METTEZ UN CROCHET DANS LA CASE SITUEE A COTE DU MOT "ENNUYEUSE". SI VOUS VOUS SENTEZ PARTAGE ENTRE LES DEUX, CHOISISSEZ LA CASE QUI VOUS SEMBLE LA PLUS APPROPRIEE. (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée sur chaque ligne).

QUE PENSEZ-VOUS EN GENERAL DE VOTRE VIE ACTUELLE?

A) Ennuyeuse	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Intéressante
B) Agréable	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Lamentable
C) Facile	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Difficile
D) Vaine	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Utile
E) Remplie d'amis	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Solitaire
F) Pleine	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Vide
G) Décourageante	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Pleine d'espoir
H) Contraignante	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Libre
I) Décevante	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Pleine de récompenses
J) Révèle le meilleur de moi-même	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Ne m'apporte pas beaucoup
K) Réussie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Ratée
L) Importante	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Sans importance

20. QUEL EST ACTUELLEMENT VOTRE ETAT DE SANTE? (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée).

☐ Très bon ☐ Bon ☐ Assez bon ☐ Mauvais ☐ Très mauvais

21. AU COURS DES SIX DERNIERS MOIS, AVEZ-VOUS RESSENTI LES TROUBLES SUIVANTS? (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée sur chaque ligne).

	Très souvent	Souvent	Quelquefois	Rarement	Jamais
A) Insomnie	☐	☐	☐	☐	☐
B) Maux d'estomac	☐	☐	☐	☐	☐
C) Nervosité	☐	☐	☐	☐	☐
D) Maux de tête	☐	☐	☐	☐	☐
E) Palpitations	☐	☐	☐	☐	☐
F) Maladies de coeur	☐	☐	☐	☐	☐
G) Ulcère	☐	☐	☐	☐	☐
H) Perte inhabituelle d'appétit	☐	☐	☐	☐	☐
I) Evanouissements	☐	☐	☐	☐	☐
J) Rhumes plus fréquents	☐	☐	☐	☐	☐
K) Episodes soudains de transpiration	☐	☐	☐	☐	☐

22. DANS QUELLE MESURE VOUS SENTEZ-VOUS VRAIMENT RESPONSABLE DE LA REUSSITE DE: (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée sur chaque ligne).

	Pas du tout	Un peu	Moyen-nement	Beaucoup	Enormément
A) Votre propre conseil des commissaires.	☐	☐	☐	☐	☐
B) Votre comité exécutif.	☐	☐	☐	☐	☐
C) La Commission scolaire.	☐	☐	☐	☐	☐

23. VOICI UNE LISTE D'ENONCES. IL N'Y A PAS DE REPONSE "VRAI" OU "FAUX". TOUT CE QUE NOUS VOULONS C'EST CONNAITRE VOTRE AVIS SUR CHACUN DE CES ENONCES. (Veuillez placer un crochet dans la case appropriée sur chaque ligne).

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Absolument d'accord
A) Un groupe de personnes de même rang fournira un meilleur travail qu'un groupe dirigé par un patron.	☐	☐	☐	☐	☐
B) Chacun devrait avoir un nombre égal de chances et de droit à la parole dans la plupart des domaines.	☐	☐	☐	☐	☐
C) Les choses vont mieux lorsque chacun s'occupe de son propre bien-être et laisse aux autres le soin du leur.	☐	☐	☐	☐	☐
D) D'une manière générale les hommes travaillent mieux lorsqu'ils ne subissent pas la pression de leurs supérieurs.	☐	☐	☐	☐	☐
E) Celui qui fait confiance à autrui s'attire des ennuis.	☐	☐	☐	☐	☐
F) La plupart des gens ne savent pas ce qui est le mieux pour eux.	☐	☐	☐	☐	☐
G) Une personne ne devrait pas faire prendre une décision par ses subordonnés quand elle est capable de la prendre elle-même.	☐	☐	☐	☐	☐
H) Si vous voulez que quelqu'un fasse un travail correctement il faut tout lui expliquer en détail.	☐	☐	☐	☐	☐
I) Si vous donnez un travail à une personne ordinaire et le lui laissez faire, elle finira par réussir.	☐	☐	☐	☐	☐

23. SUITE

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Absolument d'accord
J) La plupart des gens travaillent mieux sous une étroite surveillance.	☐	☐	☐	☐	☐
K) La plupart des gens d'aujourd'hui travaillent aussi peu que possible.	☐	☐	☐	☐	☐
L) Très peu de gens de nos jours, essaient de tirer profit de l'assurance chômage.	☐	☐	☐	☐	☐
M) La plupart des gens dans ce pays font une bonne journée de travail pour leur salaire.	☐	☐	☐	☐	☐
N) La plupart des gens sont honnêtes et travailleurs.	☐	☐	☐	☐	☐
O) Une personne ordinaire exprimera rarement ses opinions dans un groupe si elle voit que les autres sont en désaccord avec elle.	☐	☐	☐	☐	☐
P) La plupart des gens tricheraient sur leur déclaration d'impôts s'ils le pouvaient.	☐	☐	☐	☐	☐

24. CROYEZ-VOUS QUE LES OBJECTIFS DE L'INTEGRATION DU PRIMAIRE ET DU SECONDAIRE ONT ETE ATTEINTS? (Cochez à l'endroit approprié.

☐ Oui ☐ Partiellement ☐ Non

Pourquoi? _____

_____

_____

_____

_____

25. VOTRE "MOTIVATION" A LA FONCTION EN TANT QUE "COMMISSAIRE" D'ECOLE A-T-ELLE ETE MODIFIEE A PARTIR DU 1er JUILLET 1978, SUITE A L'INTEGRATION DU PRIMAIRE ET DU SECONDAIRE? (Cochez a l'endroit approprié).

☐ Pas du tout ☐ Un peu ☐ Moyennement ☐ Beaucoup

Expliquez: _____

_____

_____

_____

_____

26. CROYEZ-VOUS QUE L'ORGANISATION ACTUELLE TIENT COMPTE DES BESOINS DU MILIEU ET REPOND EFFICACEMENT AUX OBJECTIFS QUE L'ON POURSUIT EN EDUCATION?

Pourquoi? _____

_____

_____

_____

_____

27. LE SYSTEME, LA STRUCTURE SCOLAIRE DE LA COMMISSION SCOLAIRE VALIN FAVORISE-T-ELLE L'HUMANISATION?

Pourquoi? _____

_____

_____

_____

_____

(Si non, donnez des suggestions, s'il y a lieu)

_____

_____

_____

_____

_____

28. FICHE D'INFORMATIONS SUPPLEMENTAIRES. IDENTIFIEZ LA PERIODE DE VOTRE ENTREE EN FONCTION DE "COMMISSAIRE" A LA COMMISSION SCOLAIRE VALIN. (Cochez à l'endroit approprié).

☐ Avant le 1er juin ou le 1er juillet 1977.

☐ A partir du 1er juin ou du 1er juillet 1978.

☐ A partir du 1er juin ou du 1er juillet 1979.

QUEL AGE AVEZ-VOUS? (Cochez à l'endroit approprié).

☐ 18 et 29 ans ☐ 30 ans à 39 ans ☐ 40 ans à 49 ans ☐ 50 ans et plus

PENDANT COMBIEN D'ANNEES AVEZ-VOUS POURSUIVI DES ETUDES? _____

MERCI DE VOTRE COLLABORATION!

COMPILATION DES DONNEES

1.

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Un peu en désaccord	Ni d'accord ni pas d'accord	Un peu d'accord	D'accord	Absolument d'accord
A)			22-23		11-20	2-5-7 10-21	1-3-4-6 24-X
B)				22		4-5-7 11-21-X	1-2-3-6 10-20-23-24
C)		22-	20-		10-21-X	2-4-5-6-7 23-X	1-3 11-24
D)				10-		7- 11-23	1-2-3-4-5-6 20-21-22-24
E)	1- 10-24	3-5- 20-21-22	4- 11-		2-7- 23-	X-	6-
F)	1-2-4-6-7 10-11-22-23-24-X	3-5- 20-21					
G)						3-7 10-11-23-24	1-2-4-5-6- 21-22

- 20

Le chiffre indique le numéro du répondant. Les chiffres de 1 à 7 identifient les commissaires qui ont vécu l'opérationnalisation de la décision et qui font partie du Conseil actuellement. Les chiffres de 10-11-20-21-22-23-24, représentent les nouveaux. Le X ne s'est pas identifié comme tel et n'appartient à aucune catégorie.

2.

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Un peu en désaccord	Ni d'accord ni pas d'accord	Un peu d'accord	D'accord	Absolument d'accord
A)			7- 20-	22-	2-5 10-23-24-X-	3-4- 11-21	1-6-
B)	22-	23-	X-		11-20	2-3-5-7- 21-	1-4-6- 10-24
C)		22-X-	4-5-	1-	2-3-5-7- 10-11-20-21-24	6- 23-	
D)	1-			11-22-23-	11-20-21-X	3-5-7- 24-	1-6- 10-
E)			22-	7-	20- 11-	3-5-6- 23-X-	1-2-4- 21-24-10-
F)	22-	23- 11	4-7- 24-	20-	21-X	2-3-5- 10-	1-4-6-
G)		23-	2-7-	4- 21-22-X-	1- 20-24	3-5-6- 10-11	

3.

	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Un peu insatisfaisant	Ni satisfaisant ni insatisfaisant	Un peu satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
A)				20-22-	5-7-	2-3-4- 10-11-21-X-	1-6- 24-
B)				1-	2-5- 22-	3-7- 10-11-20-24-X	4-6- 21-23
C)		22-23-		20-	2-5-6-7- 24-X-	1-3- 11-21-	4- 10-
D)			23-	20-21-22-	2-5-7-	1-3-6- 10-11-24-X-	4-
E)					11-	1-3-5-7- 10-20-21-23- 24-X-	2-4-6- 22-
F)				22-	23-	2-3-5-7 11-20-X-	1-4-6- 10-21-24-
G)				23-	1-7- 10-11-20-	2-3-4-5- 21-X-	6- 22-24
H)	22-	11-23-	1- 20-	X-	10-21-	2-3-4-5-7- 24-	6-
I)			10-		3-5-	1-7- 11-21-23-24- -20	2-4-6- 22-X-
J)	23-			2- 21-22-24	10-11	1-3-5-7- 20-	2-4-6-
K)	23-			10-	6- 20-21-	1-3-4-5-7- 11-22-24-X-	2-

-23

4.

3- -6- 10-	Très satisfait
2-4- 7 11-22-23-24-	Moyennement satisfait
21-	Ni satisfait ni insatisfait
1- 20-X-	Moyennement insatisfait
	Très insatisfait

5.

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Un peu en désaccord	Ni d'accord ni pas d'accord	Un peu d'accord d'accord	D'accord	Absolument dd'accord
A)	10- 22-23	21		1- 11-	2-7- 20-	3-4-5-6- 24-X-	X-
B)	10-X-			7- 11-21-	1- 22-23-	3-4-5-6- 20-24-X-	2-
C)		11-24-X	7- 20-		1-3-5- 23-	4-6- 10-21-22-	2- X-
D)					5- 20-	1-2-3-4-5-6 11-21-22-24-	2- 10-22-23-X-
E)			7- 23-		2-4-	3-5- 11-20-22-X-	1-5-6- 10-21-24
F)		23-	2- 21-		7- 22-24-	3- 11-20-	1-5-6- 10-X- -4 -X
G)			23-	7- 21-	4-2- 11-22-24-	3- 10-11-20-X-	1-5-6-
H)		23-			7- 10-11-24-	2-3-4-5-6 20-21-X-	1- 22-
I)					22-	3-5-7- 10-11-20-24-X-	1-2-4-6- 21-23-
J)			10-		7- 11-24	3-5- 20-	1-2-4-6- 21-23- -X
K)		21-23	2-	7- 11-20-	5- 24-X-	3-4- 10-22-	1-6-

6.

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Un peu en désaccord	Ni d'accord ni pas d'accord	Un peu d'accord	D'accord	Absolument d'accord
A)			6-	11-21-	5-	2-3-4-7- 10-20-22-23-24-	1- X-
B)	1- 10-22-23-X-	3-4-6- 20-24-	2-7-	11-21-	5-		
C)	1- 10-20-22-23-X-	3-6- 24-	2-7- 11-	4- 21-	5-		

7.

	Très peu d'influence	Peu d'influence	Une certaine influence	Beaucoup d'influence	Enormément d'influence
A)			4-**	2-3-4*-5-7- 11-21-	1-6- 10-20-22-23- 24-X-
B)			1-2- 11-	3-5-7- 10-20-21-23- 24-X-	6- 22-
C)	1- 10-22-	2-5-7- 11-23-	6- 20-24-	3- 21-X-	
D)		11-22-	1-2-5-7- 10-24-	3-6- 20-X-	21-23-
E)	11-22-23-	20-21-	1-2-7- 24-X-	3-5- 10-	6-
F)	11-		1-2-7- 22-23-24-X	3-5- 10-20-21-	6-
G)			1-2- 11-24	3-6- 10-20-22-23-	5-7- 21-X-
H)	11-21-22-X-	5- 20-23-	1-2-6-7- 10-24-	3-	

D.G.*, C.E.**

8.

	Très peu d'influence	Peu d'influence	Une certaine influence	Beaucoup d'influence	Enormément d'influence
A)		11-	1-2-4-5-7-10-24-	3-20-21-22-23-X	6-
B)		5-	1-2-4-7-10-11-22-24-X-	3-20-21-23-	6-
C)	10-11-	5-	1-2-3-4-7-21-22-23-24-X-	6-20-	
D)	11-22-	21-	1-2-3-4-5-7-10-23-24-X	20-	6-
E)		11-	1-2-3-4-5-7-10-22-24-X	20-21-23-	6-
F)	11-22-	10-	1-2-3-4-5-7-20-23-24-X	21-	6-
G)		4-10-22-	1-2-3-5-6-7-11-23-24-X	20-	21-
H)			1-2-3-4-5-10-11-20-22-23-24-	6-21-X-	

9 A)

	Pas du tout
1-	Ils ne prennent...
2-3-4-7- 10-11-22-24-	Ils décident....
5-6- 20-21-23-X-	Ils décident de...

9 B)

22-	Pas du tout
1-2-7- 10-11-20-	Ils ne prennent...
3-4-6- 21-23-24-X-	Ils décident...
5-	Ils décident de...

10 A)

	Pas du tout
1-2-5- 11-22-	Ils ne devraient jamais...
3- 10-20-21-23-X	Ils devraient décider...
4-6-7- 24-	Ils devraient décider ensemble...

10 B)

	Pas du tout
1-2-5- 10-11-22-	Ils ne devraient jamais ...
3-4- 20-21-23-X-	Ils devraient décider...
6-7- 24-	Ils devraient décider ensemble.

11.

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Un peu en désaccord	Ni d'accord ni pas d'accord	Un peu d'accord	D'accord	Absolument d'accord
A)		3- 22-	20-	21-24-	2-4-5-6-7 10-	X-	1- 11-23-
B)	22-	3- 11-X-	1-	2- 20-21-	5- 10-23-24-	4-6-7-	
C)	1- 22-	20-21-	2-	24-	4-5-7- 10-23-	3-6- 11-	
D)	22-23-	2-3-4- 20-21-24-	1-	5-7- 11-		6- 10-X-	
E)		20-		21-	1-4-5-7- 22-23-24-	2-3-6- 10-11-X-	
F)	1-2-	20-21-	10-	4- 11-23-24-	6-7-	3-5- 22-X-	
G)		22-	7-	1-3- 11-24-	4- 20-X-	2-5-6- 10-21-23-	

- X

Suite...

11.

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Un peu en désaccord	Ni d'accord ni pas d'accord	Un peu d'accord	D'accord	Absolument d'accord
H)	22-23-24	3-6- 11-21-	2-4-7-	1-	20-X-	5- 10-	
I)		7- 10-11-20- 21-X-	2- 23-	1- 22-24-	4-5-	3-	
J)	10-	11-21-24-X	7- 23-	1-4- 20-22-		3-5-	
K)				5-	1-2-4-6- 20-21-22-	3-7- 10-11-24-X	23-
L)			2-5-	6- 11-	1-3-4-7- 20-21-22-	10-24-X-	23-
M)	1-6- 24-X-	2-3- 20-21-22-23	4-5-7-	11-	10-		
N)	6- X-	1-2-3-7- 20-21-23- 24-	10-	4- 11-	5- 22-		

Suite...

11.

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord d'a	Un peu en désaccord	Ni d'accord ni pas d'accord	Un peu d'accord	D'accord	Absolument d'accord
O)	2-6- 10-20-22-23	1-3-4-7- 21-24-X-		11-	5-		
P)	4-6- X-	1-2-3-7- -22 10-11-20-	5- 21-		23-24-		
Q)	6- 10-22-24-X	1-3-5-7- 11-23-	2- 21-	4- 20-			
R)	6- 10-24-X-	1-2-3-5-7 11-23-	21-22-	4- 20-			
S)		20-		21-	3-	1-2-4-5-6- 7- 10-11-24-X	22-23-

12.

1)

A	3-24-		22-23-
B	7-	10-	
C			
D			
E	1-2-X-		
F	4-5-6-	11-	20-21-
G			

2)

A	4-X-	10-11-	
B	24-		21-22-
C			
D			
E	5-6-		20-
F	1-2-3-7-		23-
G			

3)

A	1-2-6-		20-21-
B	5-		
C	7-	10-	
D			22-
E	3-4-	11-	
F	24-X-		
G			23-

13.

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Un peu en désaccord	Ni d'accord ni pas d'accord	Un peu d'accord	D'accord	Absolument d'accord
A)		2-7- 11-	6- 20-	22-	3- 10-23-	1-4-5- 21-X-	24-
B)	23-24-X-	1- 22-	4- 10-11-20-	21-	2-	3-5-7-	6-
C)	23-24-X-	1-6-	2-4- 20-21-	10-	5- 11-22-	3-7-	
D)	7-	22-23-24-	2-4-6-	1- 21-X-	5- 10-11-	3-	
E)	1- 24-X-	1-3-4- 10-11-20-	2-6-7- 23-		5- 21-	22-	
F)	1- 20-23-24-	2-3-6- 10-11-	7-	4- 21-22-		5-	
G)	23-X-	1-2-3- 10-11-20- 24-	7-		4- 22-	5- 21-	6-
H)		1-3-4- 10-11-20-	22-		2-7- 21-X-	5- 24-	6- 23-
I)	6- 10-11-22-23 X-	1-2-3-4-7 20-21-24-			5-		

14.

	Très souvent	Souvent	Quelquefois	Rarement	Jamais
A)	3- 10-20-24-	2-4-5- 21-22-23-X-	1-6- 11-	7-	
B)			2-5- 22-	1-3-4- 20-24-	6-7- 10-11-23-X-
C)	10-24-	2-4-5-	1-3-5-7- 11-20-21-22-23-X	6-	
D)	4-	1-5- 22-23-X-	2-3- 10-11-20-21-	7- 24-	6-
E)		4- X-	3-5- 11-20-21-22-24-	1-2-7- 10-23-	6-
F)	4- 22-23-	1-3- 11-21-24-X-	2-5-6- 10-20-	7-	
G)			2-4-5- 11-20-21-22-24-X	1-3-7- 23-	6- 10-

-21

15.

	Très souvent	Souvent	Quelquefois	Rarement	Jamais
A)	11-21-22-23-24-	1-2-3-4-5-6 10-	7- 20-X-		11-
B)			2- 11-22-	1-3-4- 24-X-	5-6-7- 10-20-23-
C)		1-2-4- 24-	3-5-6-7- 10-11-21-22-23-X	20-	
D)	5- 23-24-	1-4- 22-	3-6- 11-20-21-X-	7- 10-	
E)	24-	1-4- 23-X-	3-5-6-7- 11-20-21-	22-	10-
F)	4- 11-21-23-24	1-5-6- 11-20-22-X	3-7-	10-	
G)	24-	1- 23-X-	3-4-7- 11-20-21-22-	5-6-	10-

-21

16.

1-2-3-4-6-10-X 20-21-22-23-24	Ils leur communiquent toutes...
	(11 pas de réponse)
5-7-	Ils leur communiquent essentiellement...
	Ils communiquent uniquement...
	Ils faussent...

17.

	Très précises	Précises	Imprécises	Très imprécises
A)	22-	1-2-4- 10-11-20-24-X	3-5-6-7- 21-23-	
B)		1-2-3-4-5-6-7- 10-11-20-21-22 23-24-	X-	
C)	10-24-	1-2-3-4-5-6-7- 11-20-21-22-23	X-	

18.

	Jamais	Quelquefois	Souvent	Presque toujours
A)	4-6- 10-21-22-23-	1-2-3-7- 11-20-24-X-	5-	
B)		5-7- 23-	1-2- 11-20-X-	3-4-6- 10-21-22-24-
C)	11-	2-7- 21-22-X-	1-5-6- 20-	3-4- 10-23-24-
D)		1-5-7- 24-	2-3- 10-11-20-21-23	4-6- 22-X-
E)		1-2-7- 11-20-22-	4-5-6- 10-21-23-24-	3- X-

20= les gens - Qui

19.

	A)	Ennuyeuse						4-7- 10-21-22-	1-2-3-5-6 11-22-23-24-X-	Intéressante
-23	B)	Agréable	1-3-5-6-7 11-24-X-	2-4- 10-21-22	20-					Lamentable
	C)	Facile	5-6- 22-	10- X-		11-	3-4- 21-24-	1-2-7-	23-	Difficile
-23	D)	Vaine					7- 20-	1-2-4- 21-22-	3-5-6- 10-11-24-X	Utile
-23	E)	Remplie d'amis	1-5-6-7- 11-22-24	21-X-	2-3-4- 20-	10-				Solitaire
	F)	Pleine	7-5-6-23-24- 10-11-21-X	1-2-3-4- 20-22-						Vide
-23	G)	Décourageante				2-	20-	1-3-4- 10-21-22-	5-6-7- 11-24-X-	Pleine d'espoir
21?	H)	Contraignante	23-	3- 20-21	2-		4-7- 11-22-	24-	1-5-6- 10-21-X-	Libre
-23	I)	Décevante				2-	20-21-	3-4-7- 10-11-22-X	1-5-6- 24-	Pleine de récompenses
	J)	Révèle le meilleur de moi-même	1-3-5-6-7- 23-24-X-	2-4- 11-	10-20-21- 22-					Ne m'apporte pas beaucoup
-23	K)	Réussie	3-5-6-7- 11-X-	1-4- 24- 10-21-22-	2- 20-					Ratée
	L)	Importante	1-3-5-6-7- 11-23-24-X	4- 10-21-22	2- 20-					Sans importance

20.

2-3-6- 22-24-X	4-5-7- 11-21-23-	10-20-			- 1

21.

	Très souvent	Souvent	Quelquefois	Rarement	Jamais	
A)		7- 24-	5- 20-21-	2-4-6- 10-11-	1-3- 22-23-X-	
B)		7-	1- 23-	2-4- 10-11-20-24	3-5-6- 21-22-	
C)	10-	7- 20-24-	1-2- 11-22-23-	4-6- 21-	3-5- X-	
D)	21-	11-23-	2-7- 20-	5-6- 10-	1-3-4- 24-X-	- 22
E)			5- 24-	2-7- 10-11-21-	1-3-4-6- 20-22-23-X-	
F)				2-7-	1-3-4-5-6- 24-X- 10-11-20-21-22-23	
G)			23-	1-2-7-	3-4-5-6- -X- 10-11-20-21-22-24	
H)				1-2- 20-21-24-	3-4-5-6-7- 10-11-22-23-X-	
I)				2-	1-3-4-5-6-7-24-X 10-11-20-21-22-23	
J)			5-	2-6- 21-	1-3-4-7- -X- 10-11-20-22-23-24	
K)			5-6- 23-	2- 10-11-20-	1-3-4-7- 21-22-24-X-	

22.	Pas du tout	Un peu	Moyennement	Beaucoup	Enormément
A)		7- 11-21-22-	6- 10-20-24	4-5- 21-23-X	1-2-3-
B)	21-22- 10-11-20-	24-	5-6-7- X-	1-4- 23-	2-3- 21-
C)	21-22-	7- 11-24-	6- 10-20-	4-5- X-	1-2-3- 21-23-

23.

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Absolument d'accord
A)		1-3-4-5-7- 10-11-21-X-	20-23-24-	2-6- 22-	
B)		1-		3-4-5-6-7- 11-20-21-22-24	2- 10-23-X-
C)	7-	1-2-3-4-5- 11-21-23-24	10-20-22-X-	6-	
D)	X-	2-3-5- 10-20-	4-7- 21-24-	1-6- 11-	22-23-
E)		1-3-6-7- 24- 11-20-22-23-	4-5- 10-21-X-	2-	
F)		1-2-3-5-6- 23-X 11-20-21-22-	24-	7- 11-	4-
G)		1-3-7- 20-	4- 10-21-23-X-	5-6- 11-22-24-	2-
H)		2-7- 10-20-22-	4- 21-24-	1-3-5-6- 11-23-	1- X
I)		5- 24-	4- 20-21-	1-2-3-6-7- 10-11-22-23-X-	1-

Pourquoi pas.

Suite...

23.

	Absolument pas d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	D'accord	Absolument d'accord
J)	21-23-	1-3-6-7- 11-20-22-24-	4-5- X-	2- 10-	
K)	22-	1-5-6- 20-21-23-24-	7- 11-22-X-	2-3-4- 10-20-	
L)	22-	2-4-6- 11-20-X-	1-3-7- 10-20-21-23-24-	5-	
M)		4-5- 11-20-23-X-	1-2-3-6-7- 21-22-24-	10-20-	
N)		4-	6- 21-24-X-	1-2-3-5-7- 10-11-20-23-	22-
O)		5- 20-21-X-	7-	1-2-3-4-5-6- 10-11-23-24-	
P)		3- 11-	21-	1-2-4-5-6-7- 10-20-22-24-	23-X-

24.

OUI	PARTIEL-LEMENT	NON	
1-5-6- 11-X-	2-3-4-7- 10-20-22-23-24		- 21

25.

Pas du tout	Un peu	Moyennement	Beaucoup	
3- 24- 10-11-23-	1-4-5- 21-X-	2-7- 23-	6-	- 20 - 22

28.

1-2-3-4-5-6-7-	Avant le 1er juillet 1977
10-11-	A partir du 1er juillet 1978
20-21-22-23-24	A partir du 1er juillet 1979

-X

18 et 29 ans	30 à 39 ans	40 à 49 ans	50 ans et plus
	4-6-7-22-23-10-11-20-21-	2-3-24-	1-5-

-X

ANNEES D'ETUDE

No 1 = 17
No 2 = 10
No 3 = 11
No 4 = 18
No 5 = 16
No 6 = 10
No 7 = 19

No 10 = 24
No 11 = 12

No 20 = 19
No 21 = 9
No 22 = 15
No 23 = 13
No 24 = 14

-X

ANNEXE VI

Chicoutimi, le 12 février 1980.

Au personnel de cadre,

Par la présente, nous sollicitons votre collaboration afin de nous aider à procéder à l'évaluation de l'intégration après plus d'un an de fonctionnement à la Commission Scolaire Valin, conformément au mandat confié au directeur général par le Conseil des commissaires le 8 mai 1979, résolution C-52-79.

Pour ce faire, je vous prie de bien vouloir répondre au questionnaire (partie "A" et "B") ci-joint.

La partie "A" a pour but de recueillir votre avis quant aux objectifs poursuivis lors de l'intégration et quant à votre motivation au travail depuis ce changement organisationnel. La partie "B" consiste à faire l'inventaire destiné à évaluer les sortes de besoins et de valeurs considérés par les individus comme des facteurs importants quant aux décisions à prendre au sujet de leur travail. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. La meilleure réponse à donner est celle qui reflète le mieux vos propres impressions.

Vous nous obligeriez grandement en retournant ce questionnaire dûment complété pour le 19 février, à l'aide de l'enveloppe affranchie et pré-adressée.

Il est à noter que cette démarche fait partie du plan d'évaluation et y participeront d'autres catégories de personnel. Diverses méthodologies sont utilisées dont le questionnaire écrit.

Je vous remercie à l'avance de votre participation et vous prie d'agréer l'expression de mes sentiments distingués.

J.-B. Potvin,
Directeur général.

ANNEXE VII

"INVENTAIRE DE LA MOTIVATION"

FICHE DE RENSEIGNEMENTS

1. IDENTIFICATION

La personne qui répond au présent questionnaire doit identifier la catégorie de personnel auquelle elle appartient.

Cochez la case à l'endroit approprié.

☐ Personnel de cadre de services: directeur, directeur-adjoint, coordonnateur, secrétaire général.

☐ Personnel de gérance: régisseur, contremaître, surveillant.

☐ Personnel de cadre des écoles: directeur, directeur-adjoint.

☐ Autres... Précisez, s'il y a lieu.

2. RESULTAT

Si vous désirez connaître votre profil individuel et à titre confidentiel, il s'agit de signer votre nom au bas de cette feuille.

_____

Signature de celui qui répond au questionnaire.

QUESTIONNAIRE

1. VOTRE "MOTIVATION AU TRAVAIL" A-T-ELLE ETE MODIFIE A PARTIR DU 1er JUILLET 1978, SUITE A L'INTEGRATION DU PRIMAIRE ET DU SECONDAIRE? (Cochez à l'endroit approprié).

- [ ] Pas du tout
- [ ] Un peu
- [ ] Moyennement
- [ ] Beaucoup

Expliquez: _____

2. CROYEZ-VOUS QUE LES OBJECTIFS DE L'INTEGRATION DU PRIMAIRE ET DU SECONDAIRE ONT ETE ATTEINTS? (Cochez à l'endroit approprié).

- [ ] Oui
- [ ] Partiellement
- [ ] Non

Pourquoi? _____

3. CROYEZ-VOUS QUE L'ORGANISATION ACTUELLE TIENT COMPTE DES BESOINS DU MILIEU ET REPOND EFFICACEMENT AUX OBJECTIFS QUE L'ON POURSUIT EN EDUCATION?

Pourquoi? _____

4. LE SYSTEME, LA STRUCTURE SCOLAIRE DE LA COMMISSION SCOLAIRE VALIN FAVORISE-T-ELLE L'HUMANISATION?

Pourquoi? _____

(Si non, donnez des suggestions, s'il y a lieu)

_____

QUESTIONNAIRE

"INVENTAIRE DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL"

"On apprend beaucoup et valablement
dans l'action".

Rogers, Carl

Février 1980

INSTRUCTIONS

L'inventaire évalue cinq types de besoins (A, B, C, D, E) pris deux à la fois. Pour chaque question, vous devez indiquer laquelle des deux réactions vous caractérise le plus. Quelques réactions peuvent sembler vous caractériser également ou ne pas vous caractériser du tout. Quoiqu'il s'agisse d'une possibilité, choisissez néanmoins l'option qui vous semble <u>relativement plus caractéristique</u> de votre personnalité. A chaque question, on alloue cinq (5) points que vous devez distribuer entre les deux options. Par exemple, le type A et le type B pourraient être évalués selon toutes les combinaisons suivantes:

(1) Si A vous caractérise complètement et si B ne répond à aucune de vos impressions, écrivez 5 dans la case A et 0 dans la case B.

A	B
5	0

(2) Si A caractérise beaucoup vos impressions et si B ne les caractérise que très peu, écrivez 4 dans la case A et 1 dans la case B.

4	1

(3) Si A est légèrement plus caractéristique de vos impressions que B, écrivez 3 dans la case A et 2 dans la case B.

3	2

(4) On peut utiliser des combinaisons précédentes en intervertissant l'ordre des chiffres, ce qui signifie par exemple que si B est un peu plus caractéristique de vos impressions que A, vous écrirez 2 dans la case A et 3 dans la case B.

2	3

Il en est de même pour A = 1 et B = 4 ou
A = 0 et B = 5

Il existe donc six possibilités de combinaisons pour chaque question. Vous devez utiliser des chiffres complets (pas de fractions) et vous assurer que la somme des deux chiffres assignés à chaque paire est égale à cinq (5). En général, essayez d'appliquer vos réactions personnelles à chaque situation et prenez le temps nécessaire afin de donner une réponse vraie et appropriée. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Ainsi, si vous essayez de trouver la réponse juste, vous ne feriez que changer le sens de vos réponses et vous risquez de rendre les résultats de votre test sans valeur.

1. EN GENERAL, CE QUI M'IMPORTE LE PLUS LORSQUE J'EVALUE UN EMPLOI, C'EST:

   E. Qu'on me permette une certaine liberté d'action et que l'on me fournisse l'occasion de développer mes possibilités au maximum.

   D. Qu'on m'offre la possibilité d'un avancement rapide basé sur mes réalisations.

E	D

2. SI JAMAIS JE DECIDAIS D'UN SEUL COUP DE QUITTER MON EMPLOI, LA CAUSE LA PLUS PROBABLE SERAIT:

   B. Qu'il s'agissait d'un emploi à risque élevé à cause par exemple d'un manque d'équipement ou de personnel et qui ne comportait aucun bénéfice suffisant en compensation et comme protection.

   C. Qu'il s'agissait d'un travail solitaire où je n'avais aucun collègue qui puisse discuter avec moi et partager la planification du travail

B	C

3. PERSONNELLEMENT, JE CROIS QUE LES VRAIES RECOMPENSES DU TRAVAIL SONT CELLES

   E. Qui sont inhérentes au travail lui-même, c'est-à-dire la stimulation et l'intérêt des activités et des défis que je dois relever.

   A. Qui relèvent directement des raisons fondamentales qui poussent l'individu à travailler, c'est-à-dire un bon salaire, de bonnes conditions de travail, une belle maison, une belle voiture et tout ce qui s'ensuit.

E	A

4. JE CROIS QUE MON MORAL ET MA MOTIVATION GLOBALE AU TRAVAIL SERAIENT LE PLUS EBRANLES DANS LA SITUATION SUIVANTE:

C. Mes compagnons de travail se montreraient très distants, ils m'en voudraient et ne cesseraient d'exposer d'innombrables griefs pour des différends quotidiens.

A. Je serais soumis à une très forte tension car je serais débordé de travail et je n'aurais que très peu de temps pour les repas, les pauses-café et ainsi de suite.

C A

---

5. EN GENERAL, CE QUI M'IMPORTE LE PLUS LORSQUE J'EVALUE UN TRAVAIL C'EST:

B. Qu'on m'offre une bonne sécurité d'emploi et un bon programme de bénéfices marginaux.

D. Qu'on m'offre la possibilité d'un avancement rapide basé sur mes réalisations.

B D

---

6. SI JE DEVAIS DECIDER D'ACCEPTER OU DE REFUSER UNE PROMOTION, CE QUI INFLUENCERAIT LE PLUS MA DECISION SERAIT DE SAVOIR:

C. Que j'aime mes nouveaux collègues et que nos caractères sont tous compatibles.

B. Que le fait d'accepter m'exposerait à un risque et que tout ce que j'aurais accompli jusqu'à ce jour resterait inachevé ou serait même annulé.

C B

---

7. JE CROIS QUE MON MORAL ET MA MOTIVATION GLOBALE AU TRAVAIL SERAIENT LE PLUS EBRANLES DANS LA SITUATION SUIVANTE:

E. Je sentirais qu'on ne fait pas bon usage de mes véritables capacités et de mes aptitudes.

D. Les autres employés seraient loués et récompensés par des promotions, alors que je ne recevrais rien pour un travail d'égale qualité.

E D

8. JE TRAVAILLERAIS PROBABLEMENT MIEUX ET JE PRODUIRAIS PLUS:

A. Dans un milieu de travail moderne où les nécessités physiques sont très bien comblées, c'est-à-dire où l'espace, le matériel et l'équipement sont en abondance.

B. Dans un milieu où on ne punit pas les erreurs et où on ne risque à peu près pas de perdre son emploi.

A	B

---

9. SI JE DEVAIS DECIDER D'ACCEPTER OU DE REFUSER UNE PROMOTION, CE QUI INFLUENCERAIT LE PLUS MA DECISION SERAIT DE SAVOIR:

B. Que le fait d'accepter m'exposerait à un risque et que tout ce que j'aurais accompli jusqu'à ce jour resterait inachevé ou serait même annulé.

E. Que le fait d'accepter m'ouvrirait des horizons nouveaux et me permettrait de faire un travail beaucoup plus créateur.

B	E

---

10. SI JAMAIS JE DECIDAIS D'UN SEUL COUP DE QUITTER MON EMPLOI, LA CAUSE LA PLUS PROBABLE SERAIT:

A. Que le travail occasionnait beaucoup de désagréments quant au confort physique à cause par exemple d'installations rudimentaires, du manque d'éclairage et d'air climatisé et de facteurs similaires.

B. Qu'il s'agissait d'un emploi à risque élevé à cause par exemple d'un manque d'équipement ou de personnel et qui ne comportait aucun bénéfice suffisant en compensation et comme protection.

A	B

---

11. PERSONNELLEMENT, JE CROIS QUE LES VRAIES RECOMPENSES DU TRAVAIL SONT CELLES:

D. Qui découlent de ma compétence personnelle, c'est-à-dire le fait d'être loué et admiré pour un travail bien fait ou tout simplement le fait de savoir que je suis un des meilleurs de mon groupe.

C. Qui résultent des aspects sociaux du travail, c'est-à-dire avoir l'occasion de devenir un membre estimé et précieux au sein d'une équipe.

D	C

---

12. JE TRAVAILLERAIS PROBABLEMENT MIEUX ET JE PRODUIRAIS PLUS:

C. S'il existait un véritable esprit d'équipe dans le groupe d'employés, si nous nous entendions tous très bien et si l'atmosphère de travail était très agréable.

D. Si le rendement personnel était apprécié et récompensé de façon tangible.

C	D

---

13. JE CROIS QUE MON MORAL ET MA MOTIVATION GLOBALE AU TRAVAIL SERAIENT LE PLUS EBRANLES DANS LA SITUATION SUIVANTE:

D. Les autres employés seraient loués et récompensés par des promotions alors que je ne recevrais rien pour un travail d'égale qualité.

C. Mes compagnons de travail se montreraient très distants, ils m'en voudraient et ne cesseraient d'exposer d'innombrables griefs pour des différends quotidiens.

D	C

---

14. EN GENERAL, CE QUI M'IMPORTE LE PLUS LORSQUE J'EVALUE UN EMPLOI, C'EST:

A. Que le salaire soit assez élevé pour satisfaire les besoins de ma famille et les miens.

B. Qu'on m'offre une bonne sécurité d'emploi et un bon programme de bénéfices marginaux.

A	B

---

15. PERSONNELLEMENT, JE CROIS QUE LES VRAIES RECOMPENSES DU TRAVAIL SONT CELLES:

D. Qui découlent de ma compétence personnelle, c'est-à-dire le fait d'être loué et admiré pour un travail bien fait ou tout simplement le fait de savoir que je suis un des meilleurs de mon groupe.

E. Qui sont inhérentes au travail lui-même, c'est-à-dire la stimulation et l'intérêt des activités et des défis que je dois relever.

D	E

---

16. JE CROIS QUE MON MORAL ET MA MOTIVATION GLOBALE AU TRAVAIL SERAIENT LE PLUS EBRANLES DANS LA SITUATION SUIVANTE:

A. Je serais soumis à une très forte tension car je serais débordé de travail et je n'aurais que très peu de temps pour les repas, les pauses-café et ainsi de suite.

B. Mon rendement serait directement jugé selon la façon dont j'aurais réalisé les objectifs de production.

A	B

---

17. EN GENERAL, CE QUI M'IMPORTE LE PLUS LORSQUE J'EVALUE UN EMPLOI, C'EST:

D	A

D. Qu'on m'offre la possibilité d'un avancement rapide basé sur mes réalisations.

A. Que le salaire soit assez élevé pour satisfaire les besoins de ma famille et les miens.

---

18. PERSONNELLEMENT, JE CROIS QUE LES VRAIES RECOMPENSES DU TRAVAIL SONT CELLES:

B	D

B. Qui proviennent d'un programme de bénéfices marginaux, comme l'assurance-hospitalisation, des rémunérations supplémentaires, une caisse de retraite, etc...

D. Qui découlent de ma compétence personnelle, c'est-à-dire le fait d'être loué et admiré pour un travail bien fait, ou tout simplement le fait de savoir que je suis un des meilleurs de mon groupe.

---

19. SI JE DEVAIS DECIDER D'ACCEPTER OU DE REFUSER UNE PROMOTION, CE QUI INFLUENCERAIT LE PLUS MA DECISION SERAIT DE SAVOIR:

E	D

E. Que le fait d'accepter m'ouvrirait des horizons nouveaux et me permettrait de faire un travail plus créateur.

D. Que le travail serait pour moi une source de fierté et qu'ainsi je serais bien considéré et respecté par les autres.

---

20. SI JAMAIS JE DECIDAIS D'UN SEUL COUP DE QUITTER MON EMPLOI, LA CAUSE LA PLUS PROBABLE SERAIT:

C. Qu'il s'agissait d'un travail solitaire où je n'avais aucun collègue qui puisse discuter avec moi et partager la planification du travail.

D. Qu'il s'agissait d'un travail avilissant ou dégradant par certains aspects.

C	D

---

21. EN GENERAL, CE QUI M'IMPORTE LE PLUS LORSQUE J'EVALUE UN TRAVAIL C'EST:

E. Qu'on me permette une certaine liberté d'action et qu'on me fournisse l'occasion de développer mes possibilités au maximum.

D. Qu'on m'offre une bonne sécurité d'emploi et un bon programme de bénéfices marginaux.

E	D

---

22. SI JAMAIS JE DECIDAIS D'UN SEUL COUP DE QUITTER MON EMPLOI, LA CAUSE LA PLUS PROBABLE SERAIT:

E. Que je trouvais l'emploi peu important et non à la hauteur de mes capacités et de mes talents.

D. Qu'il s'agissait pour moi d'un travail ou dégradant par certains aspects.

E	D

---

23. JE CROIS QUE MON MORAL ET MA MOTIVATION GLOBALE AU TRAVAIL SERAIENT LE PLUS EBRANLES DANS LA SITUATION SUIVANTE:

D. Les autres employés seraient loués et récompensés par des promotions alors que je ne recevrais rien pour un travail d'égale qualité.

A. Je serais soumis à une très forte tension car je serais débordé de travail et je n'aurais que très peu de temps pour les repas, les pauses-café et ainsi de suite.

D	A

---

24. JE TRAVAILLERAIS PROBABLEMENT MIEUX ET JE PRODUIRAIS PLUS:

C	A

C. S'il existait un véritable esprit d'équipe dans le groupe d'employés, si nous nous entendions tous très bien et si l'atmosphère de travail était très agréable.

A. Dans un milieu de travail moderne où les nécessités physiques sont très bien comblées c'est-à-dire où l'espace, le matériel et l'équipement sont en abondance.

---

25. PERSONNELLEMENT, JE CROIS QUE LES VRAIES RECOMPENSES DU TRAVAIL SONT CELLES:

C	B

C. Qui résultent des aspects sociaux du travail, c'est-à-dire avoir l'occasion de devenir un membre estimé et précieux au sein d'une équipe.

B. Qui proviennent d'un programme de bénéfices marginaux comme l'assurance-hospitalisation, des rémunérations supplémentaires, une caisse de retraite, etc.

---

26. SI JE DEVAIS DECIDER D'ACCEPTER OU DE REFUSER UNE PROMOTION, CE QUI INFLUENCERAIT LE PLUS MA DECISION SERAIT DE SAVOIR:

A	E

A. Que l'emploi exigerait plus de travail personnel et plus d'efforts et qu'il réduirait le temps de mes loisirs personnels.

E. Que le fait d'accepter m'ouvrirait des horizons nouveaux et me permettrait de faire un travail plus créateur.

---

27. EN GENERAL, CE QUI M'IMPORTE LE PLUS LORSQUE J'EVALUE UN EMPLOI, C'EST:

D. Qu'on m'offre la possibilité d'un avancement rapide basé sur mes réalisations.

C. Qu'il laisse entrevoir la possibilité d'une franche camaraderie et de relations harmonieuses avec les autres.

D	C

---

28. SI JAMAIS JE DECIDAIS D'UN SEUL COUP DE QUITTER MON EMPLOI LA CAUSE LA PLUS PROBABLE SERAIT:

B. Qu'il s'agissait d'un emploi à risque élevé à cause par exemple d'un manque d'équipement ou de personnel et qui ne comportait aucun bénéfice suffisant en compensation et comme protection.

E. Que je trouvais l'emploi peu important et non à la hauteur de mes capacités et de mes talents.

B	E

---

29. JE CROIS QUE MON MORAL ET MA MOTIVATION GLOBALE AU TRAVAIL SERAIENT LE PLUS EBRANLES DANS LA SITUATION SUIVANTE:

E. Je sentirais qu'on ne fait pas bon usage de mes véritables capacités et de mes aptitudes.

C. Mes compagnons de travail se montreraient très distants, ils m'en voudraient et ne cesseraient d'exposer d'innombrables griefs pour des différends quotidiens.

E	C

---

30. JE TRAVAILLERAIS PROBABLEMENT MIEUX ET JE PRODUIRAIS PLUS:

D. Si le rendement personnel était apprécié et récompensé de façon tangible.

B. Dans un milieu où on ne punit pas les erreurs et où on ne risque pas de perdre son emploi.

D	B

---

31. SI JE DEVAIS DECIDER D'ACCEPTER OU DE REFUSER UNE PROMOTION, CE QUI INFLUENCERAIT LE PLUS MA DECISION SERAIT DE SAVOIR:

B. Que le fait d'accepter m'exposerait à un risque et que tout ce que j'aurais accompli jusqu'à ce jour resterait inachevé ou serait même annulé.

A. Que l'emploi exigerait plus de travail personnel et plus d'efforts et qu'il réduirait le temps de mes loisirs personnels.

B	A

---

32. PERSONNELLEMENT JE CROIS QUE LES VRAIES RECOMPENSES DU TRAVAIL SONT CELLES:

E. Qui sont inhérentes au travail lui-même, c'est-à-dire la stimulation et l'intérêt des activités et des défis que je dois relever.

C. Qui résultent des aspects sociaux du travail, c'est-à-dire avoir l'occasion de devenir un membre estimé et précieux au sein d'une équipe.

E	C

---

33. SI JAMAIS JE DECIDAIS D'UN SEUL COUP DE QUITTER MON EMPLOI, LA CAUSE LA PLUS PROBABLE SERAIT:

D. Qu'il s'agissait pour moi d'un travail dégradant ou avilissant par certains aspects.

B. Qu'il s'agissait d'un emploi à risque élevé à cause par exemple d'un manque d'équipement ou de personnel et qui ne comportait aucun bénéfice suffisant en compensation et comme protection.

D	B

---

34. EN GENERAL, CE QUI M'IMPORTE LE PLUS LORSQUE J'EVALUE UN EMPLOI C'EST:

C. Qu'il laisse entrevoir la possibilité d'une franche camaraderie et des relations harmonieuses avec les autres.

E. Qu'on me permette une certaine liberté d'action et qu'on me fournisse l'occasion de développer mes possibilités au maximum.

C	E

---

35. JE TRAVAILLERAIS PROBABLEMENT MIEUX ET JE PRODUIRAIS PLUS:

B. Dans un milieu où on ne punit pas les erreurs et où on ne risque à peu près par de perdre son emploi.

C. S'il existait un véritable esprit d'équipe dans le groupe d'employés, si nous nous entendions tous très bien et si l'atmosphère de travail était très agréable.

B	C

---

36. SI JE DEVAIS DECIDER D'ACCEPTER OU DE REFUSER UNE PROMOTION, CE QUI INFLUENCERAIT LE PLUS MA DECISION SERAIT DE SAVOIR:

D. Que le travail serait pour moi une source de fierté et qu'ainsi je serais bien considéré et respecté par les autres.

B. Que le fait d'accepter m'exposerait à un risque et que tout ce que j'aurais accompli jusqu'à ce jour resterait inachevé ou serait même annulé.

D	B

---

37. JE CROIS QUE MON MORAL ET MA MOTIVATION GLOBALE AU TRAVAIL SERAIENT LE PLUS EBRANLES DANS LA SITUATION SUIVANTE:

B. Mon rendement serait directement jugé selon la façon dont j'aurais réalisé les objectifs de production.

C. Mes compagnons de travail se montreraient très distants, ils m'en voudraient et ne cesseraient d'exposer d'innombrables griefs pour des différends quotidiens.

B	C

---

38. SI JAMAIS JE DECIDAIS D'UN SEUL COUP DE QUITTER MON EMPLOI, LA CAUSE LA PLUS PROBABLE SERAIT:

D. Qu'il s'agissait pour moi d'un travail avilissant ou dégradant par certains aspects.

A. Que le travail occasionnait beaucoup de désagréments quant au confort physique à cause par exemple d'installations rudimentaires, du manque d'éclairage et d'air climatisé et de facteurs similaires.

D	A

---

39. PERSONNELLEMENT, JE CROIS QUE LES VRAIES RECOMPENSES DU TRAVAIL SONT CELLES:

D. Qui découlent de ma compétence personnelle, c'est-à-dire le fait d'être loué et admiré pour un travail bien fait ou tout simplement le fait de savoir que je suis un des meilleurs de mon groupe.

A. Qui relèvent directement des raisons fondamentales qui poussent l'individu à travailler, c'est-à-dire un bon salaire, de bonnes conditions de travail, une belle maison, une belle voiture et tout ce qui s'ensuit.

D	A

---

40. JE TRAVAILLERAIS PROBABLEMENT MIEUX ET JE PRODUIRAIS PLUS:

E	B

E. Si je voyais l'influence bienfaisante sur mon rendement de mon intérêt au travail et de mon développement personnel.

B. Dans un milieu où on ne punit pas les erreurs et où on ne risque à peu près pas de perdre son emploi.

---

41. EN GENERAL, CE QUI M'IMPORTE LE PLUS LORSQUE J'EVALUE UN EMPLOI, C'EST:

B	C

B. Qu'on m'offre une bonne sécurité d'emploi et un bon programme de bénéfices marginaux.

C. Qu'il laisse entrevoir la possibilité d'une franche camaraderie et des relations harmonieuses avec les autres.

---

42. SI JAMAIS JE DECIDAIS D'UN SEUL COUP DE QUITTER MON EMPLOI, LA CAUSE LA PLUS PROBABLE SERAIT:

C	E

C. Qu'il s'agissait d'un travail solitaire où je n'avais aucun collègue qui puisse discuter avec moi et partager la planification du travail.

E. Que je trouvais l'emploi peu important et non à la hauteur de mes capacités et de mes talents.

---

43. JE TRAVAILLERAIS PROBABLEMENT MIEUX ET JE PRODUIRAIS PLUS:

D	A

D. Si le rendement personnel était apprécié et récompensé de façon tangible.

A. Dans un milieu de travail moderne où les nécessités physiques sont très bien comblées, c'est-à-dire où l'espace, le matériel et l'équipement sont en abondance.

---

44. SI JE DEVAIS DECIDER D'ACCEPTER OU DE REFUSER UNE PROMOTION CE QUI INFLUENCERAIT LE PLUS MA DECISION SERAIT DE SAVOIR:

E. Que le fait d'accepter m'ouvrirait des horizons nouveaux et me permettrait de faire un travail beaucoup créateur.

C. Que j'aime mes nouveaux collègues et que nos caractères sont tous compatibles.

E	C

---

45. PERSONNELLEMENT, JE CROIS QUE LES VRAIES RECOMPENSES DU TRAVAIL SONT CELLES

A. Qui relèvent directement des raisons fondamentales qui poussent l'individu à travailler, c'est-à-dire un bon salaire, de bonnes conditions de travail, une belle maison, une belle voiture et tout ce qui s'ensuit.

B. Qui proviennent d'un programme de bénéfices marginaux comme l'assurance-hospitalisation, des rémunérations supplémentaires, une caisse de retraite, etc.

A	B

---

46. EN GENERAL, CE QUI M'IMPORTE LE PLUS LORSQUE J'EVALUE UN EMPLOI, C'EST:

A. Que le salaire soit assez élevé pour satisfaire les besoins de ma familles et les miens.

C. Qu'il laisse entrevoir la possibilité d'une franche camaraderie et de relations harmonieuses avec les autres.

A	C

---

47. JE TRAVAILLERAIS PROBABLEMENT MIEUX ET JE PRODUIRAIS PLUS:

D. Si le rendement personnel était apprécié et récompensé de façon tangible.

E. Si je voyais l'influence bienfaisante sur mon rendement, de mon intérêt au travail et de mon développement personnel.

D	E

---

48. SI JAMAIS JE DECIDAIS D'UN SEUL COUP DE QUITTER MON EMPLOI, LA CAUSE LA PLUS PROBABLE SERAIT:

E	A

E. Que je trouvais l'emploi peu important et non à la hauteur de mes capacités et de mes talents.

A. Que le travail occasionnait beaucoup de désagréments quant au confort physique, à cause par exemple d'installations rudimentaires, du manque d'éclairage et d'air climatisé et de facteurs similaires.

---

49. JE CROIS QUE MON MORAL ET MA MOTIVATION GLOBALE AU TRAVAIL SERAIENT LE PLUS EBRANLES DANS LA SITUATION SUIVANTE:

D	B

D. Les autres employés seraient loués et récompensés par des promotions alors que je ne recevrais rien pour un travail d'égale qualité.

B. Mon rendement serait directement jugé selon la façon dont j'aurais réalisé les objectifs de production.

---

50. PERSONNELLEMENT, JE CROIS QUE LES VRAIES RECOMPENSES DU TRAVAIL SONT CELLES

A	C

A. Qui relèvent directement des raisons fondamentales qui poussent l'individu à travailler, c'est-à-dire un bon salaire, de bonnes conditions de travail, une belle maison, une belle voiture et tout ce qui s'ensuit.

C. Qui résultent des aspects sociaux du travail, c'est-à-dire avoir l'occasion de devenir un membre estimé et précieux au sein d'une équipe.

---

51. JE TRAVAILLERAIS PROBABLEMENT MIEUX ET JE PRODUIRAIS PLUS:

C	E

C. S'il existait un véritable esprit d'équipe dans le groupe d'employés, si nous nous entendions tous très bien et si l'atmosphère de travail était très agréable.

E. Si je voyais l'influence bienfaisante sur mon rendement, de mon intérêt au travail et de mon développement personnel.

---

52. SI JAMAIS JE DECIDAIS D'UN SEUL COUP DE QUITTER MON EMPLOI, LA CAUSE LA PLUS PROBABLE SERAIT:

C	A

C. Qu'il s'agissait d'un travail solitaire où je n'avais aucun collègue qui puisse discuter avec moi et partager la planification du travail.

A. Que le travail occasionnait beaucoup de désagréments quant au confort physique à cause par exemple d'installations rudimentaires, du manque d'éclairage et d'air climatisé et de facteurs semblables.

---

53. EN GENERAL, CE QUI M'IMPORTE LE PLUS LORSQUE J'EVALUE UN EMPLOI, C'EST:

E	A

E. Qu'on me permette une certaine liberté d'action et qu'on me fournisse l'occasion de développer mes possibilités au maximum.

A. Que le salaire soit assez élevé pour satisfaire les besoins de ma famille et les miens.

---

54. SI JE DEVAIS DECIDER D'ACCEPTER OU DE REFUSER UNE PROMOTION, CE QUI INFLUENCERAIT LE PLUS MA DECISION SERAIT DE SAVOIR:

D. Que le travail serait pour moi une source de fierté et qu'ainsi je serais bien considéré et respecté par les autres.

C. Que j'aime mes nouveaux collègues et que nos caractères sont tous compatibles.

D C

55. JE CROIS QUE MON MORAL ET MA MOTIVATION GLOBALE AU TRAVAIL SERAIENT LE PLUS EBRANLES DANS LA SITUATION SUIVANTE:

E. Je sentirais qu'on ne fait pas bon usage de mes capacités et de mes aptitudes.

B. Mon rendement serait directement jugé selon la façon dont j'aurais réalisé les objectifs de production.

E B

56. PERSONNELLEMENT, JE CROIS QUE LES VRAIES RECOMPENSES DU TRAVAIL SONT CELLES:

B. Qui proviennent d'un programme de bénéfices marginaux comme l'assurance-hospitalisation, des rémunérations supplémentaires, une caisse de retraite, etc.

E. Qui sont inhérentes au travail lui-même, c'est-à-dire la stimulation et l'intérêt des activités et des défis que je dois relever.

B E

57. JE TRAVAILLERAIS PROBABLEMENT MIEUX ET JE PRODUIRAIS PLUS:

A. Dans un milieu de travail moderne où les nécessités physiques sont très bien comblées, c'est-à-dire où l'espace, le matériel et l'équipement sont en abondance.

E. Si je voyais l'influence bienfaisante sur mon rendement de mon intérêt au travail et de mon développement personnel.

A E

58. SI JE DEVAIS DECIDER D'ACCEPTER OU DE REFUSER UNE PROMOTION, CE QUI INFLUENCERAIT LE PLUS MA DECISION SERAIT DE SAVOIR:

D. Que le travail serait pour moi une source de fierté et qu'ainsi je serais bien considéré et respecté par les autres.

A. Que l'emploi exigerait plus de travail personnel et plus d'efforts et qu'il réduirait le temps de mes loisirs personnels.

D	A

---

59. JE CROIS QUE MON MORAL ET MA MOTIVATION GLOBALE AU TRAVAIL SERAIENT LE PLUS EBRANLES DANS LA SITUATION SUIVANTE:

A. Je serais soumis à une très forte tension car je serais débordé de travail et je n'aurais que très peu de temps pour les repas, les pauses-café et ainsi de suite.

E. Je sentirais qu'on ne fait pas bon usage de mes véritables capacités et de mes aptitudes.

A	E

---

60. SI JE DEVAIS DECIDER D'ACCEPTER OU DE REFUSER UNE PROMOTION, CE QUI INFLUENCERAIT LE PLUS MA DECISION SERAIT DE SAVOIR:

C. Que j'aime mes nouveaux collègues et que nos caractères sont tous compatibles.

A. Que l'emploi exigerait plus de travail personnel et plus d'efforts et qu'il réduirait le temps de mes loisirs personnels.

C	A

Par: Jay Halls, ph. D.
et
Martha Williams, ph. D.

Production originale de Telecometric's Int'l

Traduction française: Carole B. Tessier

ANNEXE VIII

GUIDE D'ENTREVUE

INTEGRATION SCOLAIRE

L'intégration a-t-elle exercé une influence sur:

1) les méthodes de travail?
2) les relations avec le directeur général?
3) les relations avec les confrères?
4) le climat?
5) la diffusion des informations?
6) les communications?
7) la qualité des services de l'enseignement;
   aux étudiants;
   du personnel;
   des finances;
   de l'équipement.
8) les valeurs privilégiées au sein du travail?
9) le sentiment d'appartenance?
10) les comités d'école et de parents?
11) les enseignants?
12) le personnel de soutien?
13) autres commentaires!

X0049287 5

DATE DUE

OCT 0 6 19

ENAP-MONTREAL
DOCUMENTATION

CARR McLEAN, TORONTO FORM # 18-297